

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	4
LISTA DE QUADROS.....	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE TABELAS.....	7
INTRODUÇÃO	8
1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO DO OBJETO	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	15
1.3 HIPÓTESES.....	16
1.4 METODOLOGIA	21
1.4.1 Instrumentos Utilizados.....	22
1.4.2 Amostra.....	23
2. SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO.....	26
2.1 ECONOMIAS EXTERNAS.....	29
2.2 COOPERAÇÃO.....	35
2.2.1 Instituições e Organismos Locais.....	42
2.2.2 Políticas Públicas.....	43
2.5 INOVAÇÃO.....	46
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
3. COORDENAÇÃO DAS ESTRUTURAS PRODUTIVAS – GOVERNANÇA GLOBAL E LOCAL	58
3.1 TIPOS DE GOVERNANÇA	58
3.2 COORDENAÇÃO DE CADEIAS GLOBAIS E INTERAÇÃO COM SLPS	66
3.3 PAPEL DOS ORGANISMOS DE APOIO NA COORDENAÇÃO DAS AÇÕES LOCAIS	80
4. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA E IMPORTÂNCIA DOS SLPS NO BRASIL.....	85
4.1 CARACTERIZAÇÃO E PADRÃO DE INOVAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS ...	85

4.2	CONTEXTO INTERNACIONAL	88
4.2.1	<i>Caracterização Geral</i>	88
4.2.2	<i>Organização da Cadeia Produtiva Global</i>	91
4.3	CONTEXTO NACIONAL	101
4.3.1	<i>Caracterização do setor</i>	101
4.3.2	<i>Estratégias empresariais nos mercados internos e externos</i>	105
4.3.2	<i>Distribuição geográfica do setor</i>	109
5.	SISTEMA LOCAL DE PRODUÇÃO DE BENTO GONÇALVES - RS	113
5.1	HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES	114
5.2	DESEMPENHO RECENTE	117
5.3	ORGANIZAÇÃO DO SLP DE BENTO GONÇALVES E PRINCIPAIS ATORES	119
5.3.1	<i>Estrutura Produtiva Local e Formas de Atuação das Empresas</i>	120
5.3.1.1	<i>Relações de subcontratação</i>	123
5.3.1.2	<i>Relações com fornecedores</i>	127
5.3.2	<i>Ações Conjuntas</i>	130
5.3.2.1	<i>Ações voltadas para capacitação em design</i>	131
5.3.2.2	<i>Ações voltadas para a capacitação de micro e pequenas empresas</i>	133
5.3.2.3	<i>Ações voltadas para a comercialização</i>	136
5.3.2.4	<i>Interação dos agentes locais</i>	137
5.3.3	<i>Análise Geral dos Fatores Internos</i>	139
5.4	LIGAÇÕES DO SLP COM O MERCADO	140
5.4.1	<i>Inserção das Empresas no Mercado Doméstico</i>	146
5.4.1.1	<i>Integração a jusante</i>	146
5.4.1.2	<i>Varejo convencional</i>	148
5.4.2	<i>Ligações Globais do SLP</i>	150
5.4.2.1	<i>Inserção Internacional das Empresas de Móveis</i>	150
5.4.2.2	<i>Ações conjuntas de comercialização</i>	153
5.5	ANÁLISE GERAL DAS TRAJETÓRIAS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DO SLP DE BENTO GONÇALVES	156
6.	SISTEMA LOCAL DE PRODUÇÃO DE SÃO BENTO DO SUL - SC	159
6.1	HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE SÃO BENTO DO SUL	160
6.2	DESEMPENHO RECENTE	164
6.3	FATORES INTERNOS DO AGLOMERADO	167
6.3.1	<i>Estrutura Produtiva Local e Formas de Atuação das Empresas</i>	168
6.3.1.1	<i>Ligações com subcontratados</i>	169
6.3.1.2	<i>Relações com fornecedores</i>	171

6.3.1.3	<i>Relações com os agentes de exportação</i>	172
6.3.2	<i>Ações Conjuntas</i>	172
6.3.3	<i>Análise Geral dos Fatores Internos do SLP</i>	174
6.4	INSERÇÃO NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	175
6.4.1	<i>Empresas Voltadas para a Exportação</i>	179
6.4.2	<i>Inserção no Mercado Interno</i>	182
6.5	ANÁLISE GERAL DAS TRAJETÓRIAS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DO SLP DE SÃO BENTO DO SUL	184
7.	CONCLUSÃO	187
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195
	ANEXOS	202

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Esquema das ligações entre premissas, questões e hipóteses.....	20
Ilustração 2 - Modelo evolucionário da geração de competitividade dos SLPs.....	53
Ilustração 3 - Estratégias inovação e mudança estrutural em SLPs	54
Ilustração 4 - Tipologia de aglomerados de acordo com coordenação.....	66
Ilustração 5 - Formato organizacional da firma verticalizada e da firma especializada.....	68
Ilustração 6 - Abordagem de Global Value Chain – considerando cadeia “buyer-driven”	71
Ilustração 7 - Modelo dos fluxos informacionais que direcionam a evolução de um SLP	78
Ilustração 8 - Estrutura hierarquicamente coordenada.	79
Ilustração 9 - Cadeia Produtiva de Móveis.....	86
Ilustração 10 - Localização da Microrregião de Caxias do Sul (430016).....	113
Ilustração 11 - Estrutura produtiva local e forma de atuação das empresas do SLP de Bento Gonçalves	141
Ilustração 12 - Ligação das empresas com mercado consumidor	145
Ilustração 13 - Localização da Microrregião de São Bento do Sul (420007).....	159
Ilustração 14 - Estrutura produtiva local e forma de atuação das empresas do SLP de São Bento do Sul	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características metodológicas da pesquisa	21
Quadro 2 - Empresas da amostra.....	23
Quadro 3 – Perfil das empresas da amostra.....	24
Quadro 4 – Formas de ações conjuntas em <i>clusters</i> de empresas	39
Quadro 5 – Tipos de coordenação da atividade produtiva	63
Quadro 6 - Atividades das empresas de acordo com sua posição na tipologia de modernização industrial.....	74
Quadro 7 – Fatores condicionantes da formação e do crescimento do aglomerado de Bento Gonçalves	117
Quadro 8 – Fatores condicionantes da formação e crescimento do SLP de São Bento do Sul.	163

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das exportações do segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do.....	98
Gráfico 2 - Evolução das importações do segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário (HS 940360) – período de 1994 a 2004	99
Gráfico 3 - Evolução das exportações do segmento de móveis de madeira para dormitórios (HS 940350) – período de 1994 a 2004.....	100
Gráfico 4 - Evolução das importações do segmento de móveis para dormitórios (HS 940360) –	100
Gráfico 5 - Faturamento, importação, exportação e consumo aparente de móveis no Brasil - em US\$ milhões	102
Gráfico 6 – Evolução das exportações e participação dos estados RS e SC	110
Gráfico 7 - Evolução comparativa do valor agregado da indústria de móveis do RS e Brasil – período de 1996 a 2003	119
Gráfico 8 - Exportações de móveis.....	164
Gráfico 9 - Receitas e Gastos da indústria de móveis de SC e do RS.....	165
Gráfico 10 - Valor da transformação industrial da indústria de móveis de SC, RS e Brasil..	166

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução recente da comercialização mundial de móveis.	89
Tabela 2 - Principais países produtores e consumidores de móveis - 1996	90
Tabela 3 – Maiores importadores de móveis – 1999 e 2004	90
Tabela 4 – Ranking dos maiores exportadores mundiais - 1999 a 2004).....	92
Tabela 5 – Importações de Móveis da Alemanha.....	94
Tabela 6 – Ranking dos tipos de moveis mais comercializados mundialmente.....	97
Tabela 7 – Principais exportadores do segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário (940360)	97
Tabela 8 – Principais exportadores de móveis de madeira para dormitórios	99
Tabela 9 - Faturamento, importação, exportação e consumo aparente de móveis no Brasil - em US\$ milhões)	102
Tabela 10 – Representatividade de móveis nas exportações brasileiras	103
Tabela 11 – Valor médio das importações e exportações brasileiras	104
Tabela 12 – Características das empresas conforme formas de atuação das empresas.....	107
Tabela 13 – Postos de Trabalho gerados pelas empresas de móveis.....	109
Tabela 14 – Evolução da participação dos estados RS e SC nas exportações de móveis do Brasil.....	110
Tabela 15 – Estados que tiveram crescimento em exportações acima da média nacional.....	111

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo analisar Sistemas Locais de Produção (SLPs) e influência de agentes externos na organização das estruturas produtivas internas à localidade.

O tema SLPs passou a ser alvo de estudos, nas últimas décadas, em decorrência do sucesso alcançado por pequenas e médias empresas aglomeradas setorial e geograficamente. As experiências bem sucedidas dos distritos industriais italianos foram casos bastante explorados nos anos 80.

Outro fator que contribuiu para intensificar as análises sobre o tema foi o fato dos países passarem a desenvolver políticas industriais voltadas para estas formas de organização da atividade industrial. Para isso, foi necessário compreender melhor estes fenômenos para formular e adotar políticas adequadas a tais realidades.

Assim, diversos estudos foram realizados com o objetivo de descrever as características endógenas destes sistemas, ou seja, os diversos agentes locais, suas formas de atuação e interação, os fluxos de informações e de conhecimentos que tomam forma e que fomentam a geração das vantagens competitivas que são relevantes para as empresas.

Essas vantagens competitivas são de duas naturezas: economias externas decorrentes das forças de mercado que surgem com a aglomeração de empresas do mesmo setor; ações conjuntas que surgem pela proximidade e interação dos agentes, que de modo coletivo resolvem problemas em comum, ou estabelecem processos para a geração de vantagens competitivas. As ações conjuntas representam elemento importante para o fomento de aprendizado e inovações, pois as interações entre as agentes possibilitam a troca de informações, experiências e conhecimentos que alimentam estes processos.

A somatória destas duas formas de geração de vantagens competitivas resulta na eficiência coletiva. Alguns autores trabalham com esta denominação e buscam caracterizar, nos SLPs, as formas como ocorrem as vantagens locais, com vistas a identificar elementos para estimular a geração destas vantagens. Um elemento importante neste contexto consiste na existência de organismos e instituições locais que fomentem a geração de ações conjuntas entre as empresas.

Outra importante questão analisada são as formas com que os atores dos SLPs se apropriam dos valores gerados pela cadeia produtiva. Porém, para realizar esta análise é necessário considerar não só os atores internos dos sistemas, mas também os agentes não-

locais, uma vez que as empresas aglomeradas atuam em um contexto muito mais amplo do que os limites da localidade.

Diversos são os agentes que se envolvem e que influenciam a atuação das empresas e os modos de apropriação das vantagens geradas localmente. Para identificar e examinar tais relações e entender as assimetrias existentes é necessário compreender quais são as atividades estratégicas relacionadas à cadeia produtiva da qual as empresas dos SLPs fazem parte e identificar quem as dominam.

Portanto, a geração de vantagens concorrenciais nos SLPs ocorre pelas características locais dos sistemas, porém a determinação de quais atores que se apropriam dos valores gerados na localidade depende das relações externas que as empresas desenvolvem.

Este estudo analisou os diversos tipos de relações que as empresas estabelecem com os compradores externos, e os impactos gerados para a estrutura produtiva interna e para o desenvolvimento dos produtores locais.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo analisou a indústria de móveis do Brasil. Mais especificamente os SLPs de Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC). Essas localidades são relevantes tanto para a produção, quanto para a exportação de móveis do país, porém atuam de forma bastante diferente no mercado. As trajetórias tecnológicas adotadas por essas empresas são diferentes, assim como os tipos de móveis produzidos. Portanto, as estruturas produtivas dos locais são diversas, conferindo diferentes dinâmicas competitivas, e proporcionando distintas possibilidades de desenvolvimento para os produtores.

De maneira geral, o trabalho identifica que quanto menor a dependência dos compradores globais, em relação aos produtores, maiores serão as dificuldades para o desenvolvimento sustentável a longo prazo destes atores.

O trabalho está dividido em sete capítulos.

O primeiro apresenta o projeto de pesquisa proposto, e inclui justificativa, relevância do tema da pesquisa, as questões da pesquisa, os pressupostos teóricos, hipóteses iniciais, e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo tem por objetivo examinar as contribuições teóricas relevantes que abordam os sistemas locais de produção, e está dividido em três temas principais: primeiramente são apresentados os autores que analisam os SLPs pelas características endógenas dos sistemas; em uma segunda seção serão descritos e discutidos os conceitos relativos aos autores que focam suas análises na questão da cooperação, e, por último, os autores que aprofundam a discussão das formas de geração de aprendizado e inovação nos sistemas.

O terceiro capítulo discorre sobre os tipos de governança destes sistemas, e o seu papel na determinação das estruturas produtivas locais.

O capítulo quatro apresenta a dinâmica competitiva da indústria de móveis no mundo, e no Brasil, e a importância dos SLPs de Bento Gonçalves e São Bento do Sul para a produção e exportação destes produtos. O capítulo cinco descreve e analisa os fatores endógenos e exógenos que influenciam as empresas do SLP de Bento Gonçalves. E o capítulo seis descreve os fatores presentes no SLP de São Bento do Sul, e faz comparação entre a dinâmica das duas localidades.

O último capítulo traz as conclusões do trabalho.

1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO DO OBJETO

O objetivo deste trabalho de pesquisa é analisar o impacto das relações externas das empresas de sistemas locais de produção (SLP) para o desenvolvimento da estrutura produtiva destas regiões. Foram analisados dois casos de aglomerados, que, por trajetórias diferentes, alcançam inserção competitiva no mercado local e no mercado global. O enfoque do estudo é compreender as trajetórias e identificar as capacitações desenvolvidas que sustentam as vantagens competitivas geradas.

Grande parte dos estudos sobre aglomerações visam compreender os tipos de vantagens competitivas geradas pela concentração geográfica de uma indústria, analisam as formas de organização e os processos de especialização e de interação que tomam forma nestas localidades para entender a geração das vantagens competitivas para as firmas. Porém, nas duas últimas décadas, o desenvolvimento dos SLPs, principalmente de países em desenvolvimento, se deve à maior inserção das firmas no mercado internacional. Portanto, as ligações não-locais passam a ter grande peso para o desenvolvimento local.

Neste contexto, alguns autores passaram a incorporar, à análise dos sistemas locais, os vínculos externos, buscando, assim, uma melhor compreensão dos incentivos e limitações impostas ao desenvolvimento das firmas localizadas.

Os compradores globais, que são os detentores de parte dos ativos importantes para a diferenciação (marca, *design*, canais de comercialização etc) nas cadeias produtivas, estabelecem relações com as firmas de SLPs pois, em tais localidades, conseguem acesso rápido e barato aos produtos da especialidade do local, os quais incorporam as vantagens geradas pelos processos de interação e aprendizado locais.

Portanto, a aglomeração de firmas gera vantagens locais que, muitas vezes, não são apropriadas localmente, mas pelos compradores globais.

Os compradores estabelecem ligações com diversos produtores de vários SLPs para compor a necessária gama de produtos com o objetivo de atender aos seus clientes finais. Representam, desse modo, o elo entre os produtores e o mercado.

Este trabalho busca identificar e caracterizar a influência dos mercados globais e domésticos no desenvolvimento dos SLPs, analisa, ainda, como são gerados e desenvolvidos os processos de aprendizado e inovação nestas localidades e o papel dos diversos agentes em tal contexto.

Neste capítulo, são apresentadas a justificativa e a relevância do tema da pesquisa, delineadas as questões que o projeto buscará responder, levantadas as hipóteses iniciais, baseadas nos estudos preliminares da pesquisadora, descrito o plano de pesquisa e a metodologia que será utilizada.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

A importância dos sistemas locais de produção vem crescendo de modo significativo nas últimas décadas a partir de contribuições de diversos autores de distintas áreas do conhecimento. As análises buscaram recuperar pressupostos do trabalho pioneiro de Marshall sobre os distritos industriais na Inglaterra no século XIX, com o objetivo de compreender quais as razões que levam à formação dos aglomerados (ou sistemas locais de produção - SLP), e quais os elementos que contribuem para o aumento da competitividade dos produtores.

Nos últimos anos, alguns autores têm analisado os Sistemas Locais de Produção (SLP) buscando identificar por que as empresas de algumas localidades alcançam vantagens competitivas dinâmicas e outras não. Essas análises buscam compreender as diferentes trajetórias de crescimento das estruturas industriais dos aglomerados e os fatores relevantes que influenciam o crescimento acelerado de uns, ou o declínio de outros.

Em uma primeira fase, os autores desenvolveram e enriqueceram o debate iniciado por Marshall apresentando enfoques diferentes para explicar o desenvolvimento das aglomerações.

Beccatini (1987), analisando os distritos industriais da terceira Itália, identifica três variáveis importantes para explicar as vantagens destas localidades: as economias externas coletivas que aparecem nos aglomerados, derivadas das construções das relações inter-firmas, que têm por objetivo transmitir o espírito empreendedor, *know-how* técnico e que acabam por consolidar a atmosfera industrial do local; as regulações da comunidade e das instituições sociais, que formam a base para o desenvolvimento do local; e a cooperação entre firmas pequenas e médias que, organizadas em redes, conseguem competir até com grandes empresas.

A questão da localização dos aglomerados torna-se importante no debate econômico, e Krugman (1991; 1998) desenvolve alguns conceitos, que passam a ser denominados de “nova geografia econômica”. O autor analisa a questão da distribuição geográfica da atividade econômica e justifica a existência de aglomerações como sendo o resultado do equilíbrio entre forças centrípetas (economias externas) e centrífugas (deseconomias externas) geradas pela

própria localidade, considera a concentração como resultado da competição imperfeita induzida pelas externalidades geradas localmente.

Porter (1998) também analisa a questão sob o enfoque da empresa. Enfatiza a importância das economias externas, evidenciando que ocorre aumento de produtividade e geração de atividades de inovação, para empresas destas localidades, e aponta isso como fator importante que permite a essas empresas atuarem no mercado internacional.

Já Scott (1998) busca avaliar a ligação entre a geografia econômica e o desempenho industrial e credita às políticas públicas e às ações coletivas o papel de construir vantagens competitivas nos locais.

Schmitz (1995) enfatiza a questão das ações coletivas e apresenta o conceito de eficiência coletiva como sendo o resultado da combinação de efeitos espontâneos e planejados que geram as vantagens competitivas locais.

Todas essas análises enfocam, com maior ou menor grau, três fatores principais como sendo os responsáveis pela aglomeração e pelas vantagens competitivas advindas desta organização: economias externas marshallianas, cooperação privada (estabelecida deliberadamente por empresas e instituições) e apoio público por meio de políticas específicas que, como resultado, geram maior competitividade para as empresas dos aglomerados.

Outros autores observaram o fenômeno das aglomerações, e as teorias até então desenvolvidas buscavam enriquecer o debate através de modelos que explicassem as diferenças de desenvolvimento e de trajetórias alcançadas por diversas aglomerações. Esses autores entendem que as teorias baseadas nas contribuições marshallianas explicam apenas em parte o desenvolvimento dos sistemas locais de produção, já que não conseguem evidenciar as razões de alguns aglomerados atingirem um padrão de inovação, de criação de conhecimento e de competitividade e outros não. Então adotam outra gama de variáveis em suas análises: processos de criação, difusão e disseminação de conhecimento, aprendizado local e a geração de especialização pela diferenciação cognitiva dos atores. Nessa linha, a principal questão explorada é o processo que viabiliza a criação e a difusão da inovação nos sistemas locais de produção. Variável que era mencionada nos estudos anteriores, porém não como questão principal (Belussi & Gottardi, 2000; Lombardi, 2003).

Mas a análise dos fatores que contribuem e determinam a competitividade de um local, e os processos que estão envolvidos nessa construção não devem ser analisados como apenas um processo endógeno dos aglomerados, isso por que as empresas desenvolvem vários tipos de ligações externas ao local, que influenciam sobremaneira seu desempenho. Portanto,

analisar as ligações não-locais, juntamente com as variáveis e os processos endógenos dos aglomerados, torna-se essencial. A pergunta de pesquisa é:

Quais são os fatores e processos que influenciam a competitividade das empresas de um SLP e qual é o impacto dos agentes não-locais para o seu desenvolvimento?

Pretende-se analisar os fatores relevantes que influenciam o desenvolvimento das empresas de um SLP, identificar os processos de aprendizado e de geração de inovação internos ao local, apontar a influência e o papel dos agentes externos nessa construção.

Assim, para analisar as características endógenas dos SLPs será utilizado referencial que adota como premissa o fato de que as variáveis inovação e aprendizado são essenciais para a diferenciação e evolução sustentável dos aglomerados. Dessa forma, é possível identificar aqueles que obtêm vantagens dinâmicas, e que, portanto, constituem sistemas locais de produção, daqueles que conseguem sobreviver por tempo limitado, pois estruturam-se em fatores estáticos, que não são sustentáveis a longo prazo.

Outro aspecto que deve ser analisado é a governança, ou seja, quem são, e como agem os atores que podem coordenar e comandar as atividades produtivas da cadeia. Essa análise é importante, pois os atores que possuem o poder de desenhar a cadeia conforme suas estratégias, e com isso, diferenciam a forma de organização dos sistemas produtivos, podem afetar as interações entre agentes do local limitando ou estimulando tais trocas. Para essa análise são estudados alguns enfoques teóricos, entre eles: Stoper & Harrison, 1991; Markussen, 1995; Lombardi, 2003.

Já para a análise dos fatores externos que podem influenciar o SLP um referencial interessante é de Gereffi (1999) denominado “Cadeias Globais de Valor” (CGV). A análise é realizada a partir da caracterização e entendimento de como as empresas, que possuem liderança no mercado global, administram e gerenciam suas cadeias produtivas. O autor identifica que tais empresas detêm as atividades estratégicas à cadeia, ou seja, aquelas que geram maior valor agregado, já as atividades de menor importância são descentralizadas para outras empresas de vários países. Assim, os vários elos produtivos de uma cadeia, que desenvolvem atividades distintas como *design*, produção, *marketing*, envolvem diferentes empresas, localizadas em várias partes do mundo. É importante assinalar que a alocação das atividades depende da eficiência com que as empresas as realizam.

Os aglomerados produtivos são importantes para as CGV pois nestes locais encontra-se um grande número de produtores que fornecem produtos competitivos para diversos nichos de mercado. Assim, a aglomeração traz vantagens aos compradores, e não apenas aos

produtores (Garcia, 2001), e essa ligação desdobra-se em impactos para a estrutura interna do SLP.

Dessa forma, o alvo da análise desta pesquisa centra-se nesses desdobramentos da ligação externa (global ou não) para as empresas locais.

A partir dos referenciais teóricos citados, serão determinadas e identificadas as atividades estratégicas e os conhecimentos relevantes que as empresas devem deter para obter um posicionamento competitivo local e global de destaque; será determinada a posição das empresas dos aglomerados em relação a esses fatores, e também analisada a forma de relacionamento entre o aglomerado e a CGV (contribuições e restrições dessa relação).

Portanto, esta tese está fundamentada no objetivo de entender a forma de ligação entre governança global e local e evidenciar as conseqüências dessas ligações para a estrutura produtiva da região.

1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objetivo principal consiste em analisar a competitividade das empresas localizadas em SLPs e a influência dos agentes externos no seu desenvolvimento. Para tanto, várias questões devem ser respondidas:

- Como estão estruturadas as cadeias produtivas globais?
- Como ocorre a inserção das empresas do SLPs nos mercados?
- Quais capacitações as empresas desenvolvem internamente? Quais capacitações são desenvolvidas pelos compradores não-locais?
- Quais os impactos, para os atores dos SLPs, das relações estabelecidas pelas empresas com os agentes externos?
- Como é a dinâmica dos agentes econômicos dos SLPs e como ocorre a geração de conhecimento e processo de aprendizado?

Para buscar essas respostas, o estudo irá focar um setor específico, o moveleiro. Tal setor foi escolhido, pois os aglomerados respondem por grande parte da produção de móveis, tanto para o mercado doméstico quanto para a exportação. Além disso, o setor, há alguns anos, tem focado ações para aumentar sua inserção no mercado externo, fato que tem desencadeado um movimento de articulação entre entidades de apoio, governo, empresas e sociedade para alcançar tal objetivo. Outro ponto interessante é que a busca pela exportação aumenta a influência dos agentes externos nos aglomerados, o que pode implicar modificações na organização interna das empresas, na estrutura dos aglomerados e na forma

de ação e constituição da governança local. Assim, um trabalho no setor, que identifique os fatores que devem ser privilegiados nesse processo de construção competitiva pode representar uma contribuição relevante à compreensão de tal fenômeno.

Outra delimitação desta pesquisa constitui-se no estudo de campo, a ser realizado no Brasil, e que se limitará a dois SLPs: Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC). A escolha dessas regiões decorre do fato de serem regiões que estão entre as mais importantes para a produção e exportação de móveis do país, e por serem locais que se formaram a partir de processos bastante semelhantes, mas cuja trajetória de desenvolvimento as levou a diferentes enfoques de mercado. A primeira região atua com móveis de painéis de madeira voltados para mercado interno, e a segunda com móveis de pinus para o mercado externo. Espera-se que essa diferença revele aspectos interessantes sobre a construção competitiva das regiões: buscar-se-á identificar similaridades e diferenças na estrutura interna dos SLPs, na governança local, no impacto da governança global na região.

Para responder às questões colocadas neste projeto, foram levantadas algumas hipóteses.

1.3 HIPÓTESES

As hipóteses levantadas são balizadoras das observações feitas no campo, portanto não têm por objetivo restringir e delimitar as observações, mas sim direcionar para os pontos a serem ressaltados.

O primeiro conjunto de hipóteses refere-se às formas de ligação do SLP com o mercado, enfocando a comercialização, e consiste no desdobramento de duas premissas, que são conceitos amplamente discutidos e expostos por diversos autores:

- P1. Em cadeias produtivas dominadas por compradores, as atividades produtivas estão dispersas globalmente e quem comanda sua distribuição para os diversos elos que compõem a cadeia são os compradores (Gereffi, 1999);
- P2. Os SLPs são locais propícios para os compradores adquirirem gama necessária de produtos em condições favoráveis, pois encontram grande variedade de produtos com vantagens em custos (Schmitz & Nadvi, 1999; Porter, 1998).

Com base nessas premissas, algumas questões são levantadas. A primeira busca caracterizar as diversas estruturas de comercialização das cadeias produtivas, isso por que foi proposto, como premissa, que os compradores são os atores que comandam a cadeia.

Assim, naturalmente, surge a curiosidade com relação à configuração dessa ligação entre os produtores e o mercado consumidor, e explorar essa ligação deve levar a importantes

verificações com relação ao poder, limitação e capacitações requeridas dos diversos atores, tanto em área produtiva quanto comercial, e as diferenças que podem surgir de acordo com as diversas estruturas encontradas. Então, surgem questões ligadas às premissas adotadas, que têm por objetivo caracterizar de forma mais clara tal ligação buscando elucidar, e caracterizar os ativos essenciais que geram as assimetrias de poder entre os agentes:

- Q1. Quais as estruturas de comercialização que as empresas pertencentes aos SLPs utilizam?
- Q2. Quais são os agentes envolvidos nessas estruturas, e quais suas atribuições?
- Q3. Quais os desdobramentos das diferentes formas de comercialização para a acumulação de competência produtiva e comercial para os produtores dos SLPs?

As variáveis que devem ser caracterizadas para responder tais questões são:

- mercados de atuação das empresas
- formas de comercialização
- meios de prospecção de mercado
- responsabilidades dos produtores e dos agentes de comercialização

As respostas às três questões são as hipóteses iniciais desta pesquisa:

- H1. As empresas se inserem apenas como produtoras, sendo compradas pelos agentes detentores dos ativos estratégicos da cadeia.
- H2. As empresas buscam no mercado de destino desenvolver canais de distribuição e são ativas na compreensão dos seus consumidores finais.
- H3. As empresas acessam o mercado através de parcerias formalizadas ou canais próprios, assumindo maior risco, mas também adquirem maior controle e poder de ação sobre o negócio, assim como maiores possibilidades de ganhos.

As respostas a essas primeiras questões fornecem uma primeira idéia das possibilidades que se abrem para os produtores pertencentes a tais redes de fornecimento, e, portanto, dos espaços para seu desenvolvimento Assim, o próximo passo é identificar as capacitações que são detidas pelos produtores, os quais fazem parte destas três estruturas de cadeia.

- Q4. Nas diferentes estruturas comerciais, quais as possibilidades que se abrem para os produtores? As trajetórias possíveis para desenvolvimento dos produtores, e das localidades, são diferentes conforme as formas escolhidas para sua inserção no mercado final?

As hipóteses que surgem como resposta da questão são 3, e apresentam ligação direta com as três primeiras hipóteses traçadas:

- H4. (H1.) – Quando há apenas relação de compra de capacidade produtiva, os produtores locais são impelidos a restringirem o desenvolvimento de suas capacitações em áreas produtivas.
- H5. (H2) – Quando os produtores prospectam e desenvolvem canais de comercialização para vender produtos desenvolvidos, então há uma maior integração entre eles e os agentes de comercialização, com desenvolvimento conjunto e compartilhado de ativos, assim, os produtores se capacitam em diversas áreas que compõem o negócio, e não apenas em áreas produtivas. Ocorre, portanto, dependência entre esses dois atores da cadeia.
- H6. (H3) – Quando há relação de competição dos produtores com os compradores, ou seja, quando os produtores instalam suas próprias estruturas de comercialização, ou formam parcerias para isso, há maior apropriação por parte dos produtores, ao mesmo tempo em que se elevam os riscos do negócio. Porém, a longo-prazo, sendo bem sucedido o processo, a competitividade se amplia, assim como os ganhos.

E, por fim, tem-se o último conjunto de hipóteses, que é derivado de algumas premissas sobre SLPs e que busca ligar as observações sobre o mercado com a estrutura interna desses sistemas. Assim temos:

- P3. As empresas localizadas em SLP apresentam vantagens competitivas em relação àquelas dispersas geograficamente (todos os autores que discorrem sobre distritos industriais, clusters, arranjos produtivos locais, sistemas locais de produção, ou outras denominações sobre o fenômeno, apontam vantagens das empresas aglomeradas geograficamente),
- P4. Nos SLPs as empresas obtêm vantagens competitivas pelas economias externas e pelas ações conjuntas (Schmitz, 1999; Humphey & Schmitz, 2000); .
- P5. As instituições formam a base sociocultural que viabilizam as interação dos agentes locais, e os mecanismos estabelecidos (formais e informais) são importantes, pois diminuem os custos de tais interações (Becattini, 1990; Scott, 1998). A partir delas, ocorre geração de aprendizado e conhecimento (Gottardi, 2002; Lombardi 2003), que é resultado tanto de economias externas incidentais, quanto de ações conjuntas. Mas para o estabelecimento de ações

conjuntas um importante papel é desempenhado pelos organismos, que auxilia na articulação e na viabilização junto aos poderes público e privado.

P6. Há rápido desenvolvimento dos SLPs com a entrada das firmas nas cadeias globais de produção (Gereffi, 1999).

Desse conjunto de premissas surgem as questões:

Q6. Quais as diferenças entre as estruturas produtivas dos SLPs? Tais diferenças explicam a competitividade local? Qual o papel das instituições de apoio e de prestação de serviços nessas configurações?

Q7. Como ocorrem os fluxos de informações e conhecimento entre os agentes de um SLP nas diferentes estruturas dos SLPs?

Q8. Existe ligação entre estrutura de um SLP dinâmico e as formas de inserção das empresas do SLP no mercado?

As variáveis que serão analisadas para responder tais questões são:

- especialização dos agentes no SLP
- interação entre os agentes do SLP
- ações implementadas pelos centros de apoio e de prestação de serviços do SLP
- fluxo de informações e conhecimento entre as empresas do SLP

As respostas previamente traçadas para essas questões, e que compõem o terceiro conjunto de hipóteses da pesquisa são:

H7. (H4) As empresas atreladas aos grandes compradores recebem informações tecno-produtivas necessárias para atender aos requisitos do mercado, e suporte necessário nas áreas produtivas. Assim, o desenvolvimento das capacitações das empresas é limitado por tais relações, e as vantagens aproveitadas pela localização em SLPs são decorrentes das externalidades positivas incidentais. Portanto, as ligações não-locais, em grande parte, pautam a dinâmica competitiva das empresas do SLP.

H8. (H5 e H6) As empresas que buscam o mercado diretamente e que não estão amarradas apenas como produtoras são mais propensas a desenvolver relações coletivas para a capacitação nas mais diversas áreas do negócio. Assim, elas conseguem inserção no mercado mais autônoma, e nos SLPs há uma maior interação entre os agentes, o que fomenta aprendizado local não só incidental, mas, também, por ações conjuntas deliberadas. Portanto, a dinâmica e o desenvolvimento local dependem da visão de negócio dos agentes locais.

De uma forma resumida, esta pesquisa buscará analisar a interação do SLP com o mercado; explorar as diversas estruturas que compõem essa ligação e identificar o impacto dessas ligações na organização interna do SLP e na ação dos agentes que o compõem, estabelecerá a causalidade entre a ligação com o mercado, a estruturação do SLP e os processos endógenos resultantes dessa configuração para avaliar o impacto na competitividade das empresas da localidade. O quadro 1 traz um esquema que busca elucidar a forma com que as premissas, questões e hipóteses se encadeiam.

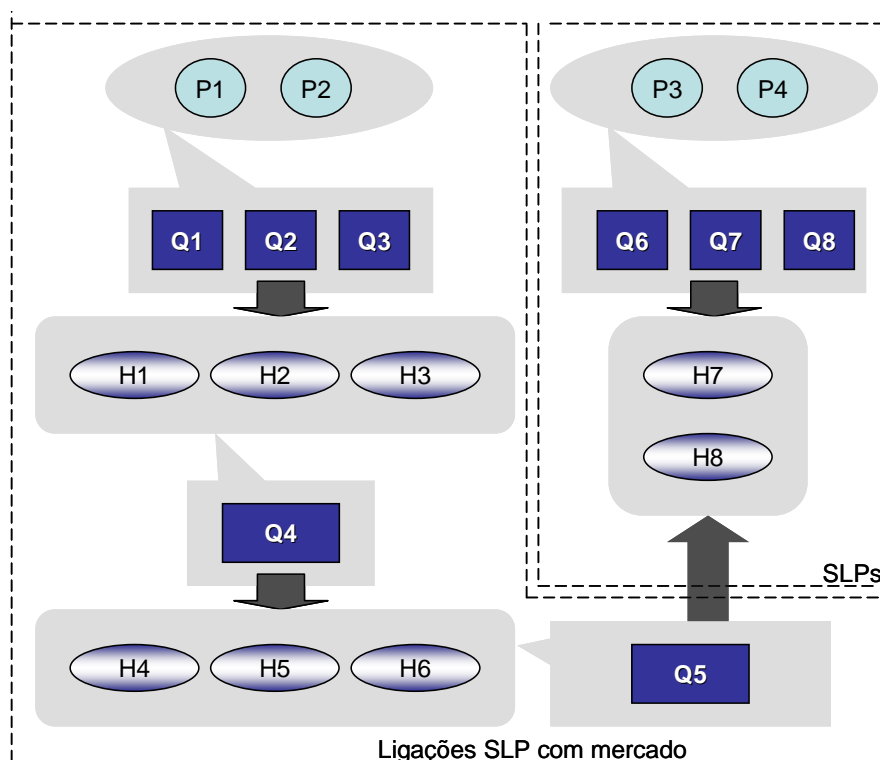


Ilustração 1 - Esquema das ligações entre premissas, questões e hipóteses

Para verificar tais questões e hipóteses, visando atingir os objetivos traçados, serão analisadas as interações internas e externas dos SLPs. Portanto, serão alvos de análise as estruturas produtivas, as relações que se estabelecem entre os agentes dos SLPs e as formas com que os organismos locais atuam para apoiar o desenvolvimento das empresas locais, assim como as ligações externas entre as empresas e o mercado nacional e global.

Os métodos utilizados para realizar a pesquisa estão descritos a seguir.

1.4 METODOLOGIA

As pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas. De acordo com o objetivo principal desta pesquisa, será adotada uma abordagem qualitativa. Segundo Bryman (1989) e Nakano & Fleury (1996), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características:

- o pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização
- a pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação
- a pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo
- o enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes em seu início. Isso confere à pesquisa bastante flexibilidade
- a pesquisa emprega mais de uma fonte de dados.

Considerando que para explicar o desenvolvimento de um SLP é essencial compreender as estratégias setoriais, as trajetórias empresariais, a orientação de mercado, ou seja, toda o contexto do SLP ao longo do tempo, e que para isto é necessário uma variada fonte de dados: empresários, entidades de apoio, governo, trabalhadores, então está justificado o porquê da abordagem qualitativa.

Quadro 1 - Características metodológicas da pesquisa

CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA	
Abordagem	Qualitativa
Método	Estudo de Caso
Instrumentos	Questionários, entrevistas e análise documental
Foco	Análise da competitividade de SLPs moveleiros
Cadeia	Moveleira
Análise empírica	SLP de Bento Gonçalves, São Bento do Sul (incluindo empresas, instituições, agentes de exportação...), ligações externas tanto a montante quanto a jusante (fornecedores, terceiros, compradores...)

O método utilizado é o estudo multi-casos. Segundo Yin (1989), esse procedimento é bastante útil quando questões “como” e “por quê” são colocadas sobre um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Essa maneira de agir utiliza fontes múltiplas de evidências: entrevistas, arquivos, documentos, observações etc. As limitações do método de pesquisa adotado são: dificuldades para realizar generalizações dos resultados para populações devido à ausência de critérios amostrais, e análises subjetivas, por parte do pesquisador, em razão da

natureza subjetiva do processo de mensuração. A generalização dos resultados não pode ser estatística, uma vez que a amostra será direcionada para a finalidade da pesquisa. Porém, por ser um estudo analítico talvez poderá contribuir para um certo referencial teórico. As características metodológicas desta pesquisa estão descritas no quadro 1 acima.

1.4.1 Instrumentos Utilizados

Os SLPs analisados por esta pesquisa são influenciados em diferentes graus pela “pressão” da governança global, assim entende-se que as estruturas internas dos SLPs, e as características de competitividade, são diferentes nesses aglomerados. O trabalho de campo analisou como ocorreu o desenvolvimento desses locais, quais as estratégias utilizadas, qual o papel e o peso das instituições locais, como ocorre a relação entre fornecedores e compradores, e como as vantagens da aglomeração são absorvidas pelos diferentes atores, dessa forma foi possível identificar os padrões, os limites e as possibilidades de desenvolvimento para as firmas dessas localidades.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas com executivos, ou empresários das empresas (sejam elas produtoras, fornecedoras de insumos ou serviços, compradoras) e com dirigentes das entidades de apoio tanto públicas quanto privadas.

Foram estruturados três questionários para o levantamento das informações de campo: um voltado para os produtores de móveis e de insumos, outro direcionado para as entidades de apoio e o terceiro com foco nos clientes das empresas produtoras de móveis.

Foi realizado um “pré-teste” com o questionário em algumas empresas (uma produtora e uma fornecedora), além de uma entidade. Após esse pré-teste, o questionário passou por alguns ajustes e modificações, e então foi aplicado para a amostra descrita acima.

A estruturação do questionário foi realizada como base na revisão teórica da bibliografia sobre o assunto, e com base em informações secundárias de instituições e de outras pesquisas realizadas anteriormente sobre o assunto. Com tal embasamento, foi possível controlar tanto as distorções, que poderiam surgir devido a pré-concepções do pesquisador, quanto, durante as entrevistas, confrontar o discurso dos entrevistados com a realidade, isso porque as entrevistas podem conter, nas respostas, impressões enviesadas por posições pré-concebidas do entrevistado. Com isso, há um aumento da validade do estudo, já que buscou-se utilizar diversos recursos para diminuir os problemas de distorções.

1.4.2 Amostra

As empresas analisadas foram contatadas com base nas informações disponibilizadas pelas entidades de classe locais. Em Bento Gonçalves, a base de informações foi fornecida pela entidade SINDMÓVEIS, que apresenta um total de 210 empresas associadas, e, em São Bento do Sul, as informações básicas foram cedidas pela entidade SINDUSMOBIL, que congrega um total de 69 empresas.

Diversas empresas foram contatadas, por volta de 40% de cada listagem, porém apenas aquelas que se disponibilizaram a colaborar com a pesquisa foram visitadas.

As primeiras entrevistas aconteceram devido à participação da pesquisadora no projeto DPP (Diretório de Pesquisa Privada) financiado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) e coordenado pelo professor João Furtado. Por meio desta pesquisa foi possível agendar com as principais empresas dos dois aglomerados, e, no levantamento, foram aplicados tanto o questionário do DPP quanto o deste trabalho. A partir desses contatos, outros foram realizados por indicação dos entrevistados, que indicavam as empresas com base na exposição dos objetivos pretendidos com a pesquisa. Esse processo facilitou sobremaneira o agendamento com o restante da amostra, e também imprimiu maior credibilidade ao procedimento, além de proporcionar uma maior abertura dos demais entrevistados.

Portanto, adotou-se o método da “bola de neve”, em que um contato desencadeia outros, e assim sucessivamente, até que os dados levantados passem a se repetir, indicando que o levantamento foi suficiente, pois possibilitou o entendimento pretendido do fenômeno.

As visitas aconteceram em março e outubro de 2004 na localidade de Bento Gonçalves, e novembro de 2004 em São Bento do Sul.

Quadro 2 - Empresas da amostra

	SLP BENTO GONÇALVES	SLP SÃO BENTO DO SUL
Entidades de apoio	5	3
Empresas produtoras de móveis	12	8
Empresas fornecedoras	5	2
Compradores globais		22

O perfil das empresas analisadas do SLP de Bento Gonçalves retrata a heterogeneidade das firmas daquela região. As empresas atuam tanto no mercado doméstico quanto externo, produzem móveis de vários estilos para diversos perfis de consumidores e

acessam diferentes canais de distribuição. Já as empresas do SLP de São Bento do Sul apresentam uma maior homogeneidade na forma de atuar no mercado.

Quadro 3 – Perfil das empresas da amostra

		SLP BENTO GONÇALVES	SLP SÃO BENTO DO SUL
Porte	Pequeno	7	2
	Médio	7	6
	Grande	3	2
Mercado principal	Interno	15	1
	Externo	2	9
Tipo móvel*	Padrão	8	7
	Modular	4	1
Matéria-prima*	Madeira maciça	2	7
	Painéis reconstituídos	10	1

*referente apenas às empresas produtoras de móveis

As entidades analisadas pela pesquisa são as seguintes:

- SLP de Bento Gonçalves – SINDMÓVEIS, MOVERGS, SENAI/ CETEMO, AFECOM e SEBRAE-RS (que apesar de ser uma entidade de apoio para todas as regiões do estado do RS, na região de Bento Gonçalves realiza diversos projetos voltados para as empresas de móveis)
- SLP de São Bento do Sul – SINDUSMÓBIL, CTM e ARPEM.

Além das entidades citadas, relacionadas com as localidades, foi realizada uma entrevista com o diretor executivo da ABIMÓVEL (Associação Brasileira dos Produtores de Móveis), pois tal grupo estava desenvolvendo o projeto PRÓMOVEL (Programa de promoção do móvel brasileiro) cuja sede era em São Bento do Sul, e envolvia diversas empresas de móveis do país, incluindo empresas daquela localidade.

Já os compradores globais foram entrevistados durante realização da Feira de Móveis, que ocorre na cidade de Bento Gonçalves a cada dois anos, denominada MOVELSUL. Durante a feira, o consórcio de exportação da região, financiado pela APEX e assessorado pelo SEBRAE, realizou o “PROJETO COMPRADOR MOVELSUL”, que consiste em financiar a vinda de compradores globais de diversos países, que tenham perfil de compra que se ajuste com os móveis produzidos pelas empresas do consórcio, para visitarem a Feira, conhecerem os produtores da região, e realizar rodadas de negócios. Na edição da MOVELSUL 2004 foram convidados 22 compradores de 17 diferentes países, e, durante sua

permanência na região, foram realizadas entrevistas para mapear as competências que eles possuíam, e identificar as competências que eles buscavam nos fornecedores de móveis.

2. SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO

Nas últimas décadas um número crescente de estudiosos oriundos de diversas áreas do conhecimento (economia industrial, geografia econômica, formuladores de políticas etc) têm analisado a questão do desenvolvimento regional enfocando a importância dos Sistemas Locais de Produção.

Os especialistas passaram a analisar com maior atenção a importância dessas aglomerações, pois as empresas de diversas localidades alcançaram desempenho econômico de destaque para uma época de crise, final da década de 70 e início de 80. Além disso, tratava-se de um modelo de organização industrial que não se encaixava nos moldes do paradigma vigente da produção em massa, pois estava estruturado em pequenas e médias empresas, que atuavam em setores tradicionais da economia, portanto um modelo, a priori, considerado carente de capital e tecnologia.

Nesse mesmo período, as grandes empresas verticalizadas, que seguiam o paradigma de produção em massa, começaram a enfrentar dificuldades, reflexo de modificações estruturais do ambiente econômico mundial. Nesse contexto, as organizações com maior flexibilidade e agilidade em suas operações se destacaram por responderem mais adequadamente às pressões do mercado (Amato Neto, 1993), como é o caso da chamada terceira Itália (região norte da Itália que se desenvolveu economicamente baseando a organização industrial em pequenas empresas especializadas).

Assim, analisar e entender os fatores que influenciaram e que tornaram um modelo tido como sem futuro em exemplo de sucesso econômico tornou-se importante.

Além disso, os países passaram a adotar políticas locais de apoio à atividade industrial (políticas de desenvolvimento regional aceitáveis pelas regras internacionais), em resposta às restrições impetradas por organismos internacionais de comércio, como OMC (Organização Mundial do Comércio). Muitas dessas políticas são voltadas para os sistemas produtivos localizados.

No Brasil, o esgotamento das políticas de intervenção de cunho setorial-nacional contribuiu, também, para a emergência dos SLPs como objeto de políticas de desenvolvimento.

Dessa forma, os SLPs tornaram-se objeto constante de análise tanto para estudiosos, quanto para formuladores de políticas e empreendedores, e um modelo de organização importante para o desenvolvimento econômico de muitas regiões.

Os primeiros estudos sobre essas aglomerações são do final do século XIX, quando Alfred Marshall analisa os distritos industriais ingleses. Os estudos atuais são uma retomada desse legado, que é baseado no conceito de economias externas.

Suzigan et al (2001) faz uma análise das principais correntes teóricas sobre o assunto, e apresenta diversos enfoques que enriquecem a visão primeira fornecida por Marshall. Krugman (1991, 1998) parte das economias externas marshallianas, porém desenvolve seu modelo buscando caracterizar e diferenciar os fatores que estimulam a concentração geográfica e aqueles que desestimulam tais concentrações, aponta, também, a importância das aglomerações para os países.

Outros autores partem das observações de Marshall e incorporam outros aspectos sobre as vantagens geradas pela existência de aglomerações. Porter (1990; 1998) enfatiza a importância das empresas correlatas e de apoio, e dos fluxos de informações e materiais que ocorrem entre os agentes locais, que são importantes, inclusive para a geração de inovação local. Becattini (1990) enfoca as vantagens geradas pelo ambiente sociocultural que é compartilhado entre os agentes. Scott (1998), além dessa questão sociocultural, ressalta a importância da construção política necessária para fortalecer as vantagens geradas na localidade. Schmitz (1995), Nadvi & Schmitz (1994), Humphrey & Schmitz (2000) conceituam eficiência coletiva como sendo a somatória de vantagens incidentais e deliberadas, as quais evidenciam, desse modo, que as ações dos agentes da localidade são essenciais para gerar maiores vantagens.

Outros enfoques desenvolvidos com o avanço dos estudos sobre aglomerações de empresas são dos autores que analisam inovação, e os fluxos de conhecimento dessas localidades.

Feldman (1994, 2004), Audrestch & Feldman (1996), Vertova (2002) enfatizam que nas aglomerações a transmissão de conhecimento ocorre de maneira facilitada e esse procedimento favorece o surgimento de inovações, porém esses autores apontam que apenas alguns setores se beneficiam da localização geográfica para gerar inovação, aqueles que possuem como insumo essencial o conhecimento.

Já outros autores, principalmente de universidades italianas (Gottardi 2000; Belussi & Gottardi, 2000; Lombardi, 2000) seguem esse enfoque da importância das inovações em aglomerados, porém analisam os processos endógenos que facilitam a construção do

conhecimento nos aglomerados. Esses autores buscam entender os fatores relevantes que diferenciam as trajetórias de desenvolvimento das diversas localidades, e que levam algumas aglomerações a terem sucesso, e outras não. Assim, apontam para a importância dos processos de geração de conhecimento e de aprendizado, que são desenvolvidos endogenamente nos aglomerados, e que geram vantagens competitivas dinâmicas, ou seja, vantagens que se constroem devido à capacidade de aprendizado e inovação das empresas. A preocupação é de identificar os diversos fatores que influenciam a construção desses ambientes cognitivos, em que inovação é produto final, e, ao mesmo tempo, retroalimenta o sistema.

Essas considerações iniciais evidenciam que existem diversas teorias enriquecendo o debate. Nas seções seguintes serão analisadas as principais abordagens, e apresentada a visão utilizada por este trabalho, portanto o enfoque consiste em autores que analisam os processos endógenos de geração de conhecimento nos aglomerados.

Antes, porém, é importante pontuar que embora existam diversas denominações sobre o fenômeno de aglomeração – distrito industrial, cluster, arranjos produtivos locais, sistemas produtivos locais, etc –, assume-se que empresas pertencentes a cadeias produtivas relacionadas, que se localizam em uma mesma região, obtêm vantagens competitivas relevantes frente àquelas que atuam isoladamente, e, independente da denominação utilizada, esse é o aspecto que se buscará ressaltar. As diferenças entre os diversos termos já foram bastante exploradas previamente por diversos autores (Markussen, 1995; Lastres, 1997; Belussi & Arcangeli, 1998; Scott, 1998) e esse não é o foco do trabalho.

Este capítulo está organizado em quatro seções que, juntas, formam a parte do quadro conceitual sobre SLPs, que têm por objetivo compreender os processos endógenos os quais podem gerar aumento de competitividade para as empresas.

A primeira seção explora as abordagens conceituais que apresentam as economias externas como fonte das vantagens competitivas das empresas, assumem que as vantagens geradas são resultado das forças de mercado e não reconhecem nem que ações planejadas possam resultar em construção de vantagens competitivas, tampouco que exista espaço para a atuação de políticas públicas (Marshall, 1920; Porter, 1990, 1998; Krugman, 1991, 1998).

Já a segunda seção engloba autores que reconhecem o fato de que muitas das vantagens são socialmente construídas, seja por meio da cooperação entre empresas, ou mesmo pela implementação de políticas do setor público (Beccatini, 1990; Scott, 1998; Schmitz, 1995; Humphrey & Schmitz, 1998; Rabellotti, 1999; Rosenfeld, 1996; Nadvi, 1996; Pietrobelli & Rabellotti, 2004; Locke, 1995).

A terceira seção aborda os autores que analisam a inovação e o fluxo de conhecimento como principais fatores geradores de vantagens competitivas. O foco é evidenciar os processos endógenos geradores de transbordamentos de conhecimentos que são insumo para a geração das inovações (Audretsch & Feldman, 1996; Breschi & Malerba, 2001; Vertova, 2002; Feldman, 2003; Belussi & Gottardi, 2000; Gottardi, 2000; Lombardi, 2003; Pinch et al., 2003; Ernst et al., 2001).

Por último, a quarta seção traz as principais dimensões do quadro conceitual que serve de base para a apresentação e discussão dos estudos empíricos deste trabalho.

2.1 ECONOMIAS EXTERNAS

O trabalho de Marshall constitui-se no ponto de partida da maioria dos estudiosos de aglomerações. Sua análise sobre a organização industrial trouxe grande contribuição para o entendimento dos fatores que levam as empresas e as firmas aglomeradas a terem desempenho econômico superior às empresas que atuam isoladamente.

Em seu trabalho sobre organização industrial, Marshall identificou que a produção não significa apenas a combinação entre fatores produtivos, como capital, trabalho e recursos naturais, mas conhecimento e organização são essenciais para se compreender o desempenho econômico das firmas e das nações¹. Conhecimento corresponde à fonte criativa para a produção, e organização é a aplicação nas práticas empresariais.

Marshall, ao analisar aumento de produtividade nas firmas, identifica que a especialização é um dos principais responsáveis pelo aumento da eficiência e da qualidade dos processos produtivos. Ressalta, ainda, que os ganhos de produtividade podem estar relacionados não apenas a firmas de grande porte, mas ao volume de produção de um ramo de atividade. Ao observar a realidade das empresas inglesas do final do século XIX, Marshall identifica duas práticas empresariais, aparentemente opostas, que geram benefícios para as empresas: a especialização não só interna às firmas, mas também entre as firmas, a qual acaba por estimular a integração que é o aumento de conexões entre diferentes empresas. A especialização aumenta a eficiência dos processos produtivos da firma, e o autor chama a atenção para o fato de que nem sempre as economias de mão-de-obra e maquinário são

¹ Essa visão de Marshall é uma abordagem que difere do que é tradicionalmente reconhecida como sua contribuição para a economia e para a organização industrial. Em *Principles*, Marshall defende, como peça central, os modelos estáticos de determinação de preços. Porém, conforme apontam Iglioni (2001) e Kerstenetzky (2004), nos últimos dois anos antes de sua morte foram publicados dois livros com escritos reunidos, que continham as idéias preparatórias para um segundo volume com visão dinâmica das firmas, e esse é o enfoque analisado por este trabalho.

decorrentes de grandes empresas, pois podem estar relacionadas com volume de produção do ramo de atividade como um todo. Assim, Marshall desenvolve dois termos essenciais que são importantes para o entendimento de aglomerados de empresas: economias internas e externas.

As economias internas podem ser representadas pelo aumento da escala de produção de uma firma individual e de uma melhor organização de sua administração. Portanto, como utiliza e organiza os recursos internos e a eficiência que atingem seus processos. Já as economias externas são derivadas do crescimento geral da indústria, o aumento de escala atrai agentes econômicos que desenvolvem ainda mais o setor.

Marshall aponta como uma importante fonte de economia externa a localização das empresas, já que pela concentração espacial há geração de economias derivadas de um maior volume de produção; porém não é só pelo aumento do volume de produção que se obtém economia, mas também pela melhor organização e pelo maior desenvolvimento técnico resultante da maior integração entre os agentes.

Segundo o autor, quando uma indústria se fixa em uma localidade, grande número de pessoas se envolve com os “segredos da profissão”, que acabam deixando de ser segredos e passam a ser parte do conhecimento coletivo e, portanto, compartilhados, ficando como que “soltos no ar”. Assim, as pessoas discutem, melhoram e desenvolvem idéias, que acabam gerando novas atividades subsidiárias, as quais são fornecidas à indústria principal, fato responsável por proporcionar economia.

Outras vantagens com a localização são a formação de um mercado robusto para a mão-de-obra especializada, o que facilita a seleção e contratação pelas firmas; e a atração de maior número de compradores, pois estes economizam esforço e tempo ao realizar suas compras.

Outra questão relevante na discussão de localização é o estabelecimento de cooperativas. Segundo Iglioni (2001), Marshall defende a liberdade econômica, mas não exclui a discussão acerca de cooperativas, que são classificadas de duas formas: ou apresentam-se voltadas para o bem público, ou para a maior eficiência de um conjunto de firmas. As ações do segundo tipo, estabelecidas por associações ou cooperativas, são as que geram oportunidades mais claras de economias internas e externas às empresas. As ações com vistas ao bem público são essenciais, a longo prazo, para a sobrevivência e adaptação das sociedades; mas, ao focar a organização industrial, o autor elege as associações cooperativas como a forma ideal de organização, já que os trabalhadores são também chefes, e assim o resultado da firma é de interesse direto de todos os que nela trabalham. Essa questão

da competição/cooperação, anunciada por Marshall, é melhor explorada por autores contemporâneos que retomaram o tema após a década de 70.

Outro ponto também desenvolvido por Marshall, e que até hoje baliza as teorias contemporâneas sobre aglomerados, são as ligações entre conceitos de eficiência interna, rendimentos crescentes e economias externas. Segundo o autor, as economias externas, que são vantagens geradas pela coletividade, ao serem apropriadas pelas empresas, geram rendimentos crescentes que melhoram a eficiência interna.²

Segundo Garcia (2001), são três os tipos de economias externas que podem ser destacadas.

Primeiro, os fornecedores especializados, seja de material ou serviços, são atraídos para o aglomerado pela elevada demanda por produtos e serviços específicos ao setor. Assim, diversas empresas pertencentes às indústrias, que são fornecedoras do setor principal, se instalam na localidade para atender tal demanda. Porter (1990) denominou essas empresas de correlatas e de apoio. Essa proximidade proporciona às firmas economias geradas de duas fontes diferentes: pela diminuição de custo, já que a proximidade minimiza necessidade de estoque, elimina custos de transporte, e a própria competição estimula a diminuição dos preços dos serviços e produtos ofertados; e pelo fluxo de informação gerado pela interação - há facilidade para obter informações sobre a reputação da firma, o que diminui custos de transação, há melhor comunicação e maior interação, o que ajuda no encontro de soluções para problemas, e melhor entendimento das necessidades.

O segundo tipo de economias externas é a qualificação da mão-de-obra. Nas aglomerações há um elevado número de pessoas envolvidas com o setor, e a transferência de conhecimento é facilitada. A qualificação e o treinamento da mão-de-obra representam custos reduzidos para as empresas, pois se beneficiam de processos de aprendizado externos a elas, mas internos à localidade.

O terceiro e último tipo de economias externas são os transbordamentos de conhecimento e tecnologias, que são resultado dos processos internos das empresas, os quais ultrapassam seus muros e formam capacitações e habilidades no local, assim como disseminam tecnologia. Alguns exemplos de como ocorrem os transbordamento são o movimento de troca de empregos dos trabalhadores entre as empresas, que geram fluxos de conhecimentos entre as firmas; e a criação de novas empresas, muitas vezes por pessoas que

² Este conceito de economias externas, formulado por Marshall, é desenvolvido e aprofundado por vários outros autores (Scitovsky, 19XX; Meade, XXXX) que exploram esta questão, porém não o utilizam especificamente para aglomerações, e sim para analisar setores industriais..

antes eram funcionários. Essas novas firmas surgem como concorrentes da empresa original, ou para cobrir um novo nicho de mercado identificado como descoberto (seja do setor principal da atividade ou como fornecedora).

Além das formas citadas, nos aglomerados surgem canais de comunicação que facilitam a troca de informações e de conhecimento entre as empresas, o que contribui para o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais e tecnológicas.

Outro autor que baseia sua análise no estudo das economias externas é Krugman, cujo intuito é entender o aspecto espacial da economia, analisando os fatores que estimulam e desestimulam a aglomeração, além de apontar a importância da competitividade das regiões para a atuação no mercado internacional.

O referido pesquisador, através da construção de modelos matemáticos, analisa questões de localização industrial e ligações entre os agentes, deslocando o foco de análise de competitividade do país para as regiões dentro de um país. Através desse pressuposto, consegue evidenciar ao *mainstream* econômico a importância da análise de localização geográfica da atividade econômica, uma questão que até então era negligenciada.

Krugman argumenta a importância da dimensão regional, demonstra que as economias externas são apropriadas não em âmbito nacional, e sim regional e local. Outra contribuição do autor é com relação aos fatores que levam à formação de aglomerados de empresas. Krugman explicita que a existência ou não dos aglomerados depende do balanço final de três fatores: duas forças centrípetas (a favor da concentração), que são ligações à montante e à jusante do setor produtor, e quanto maior a importância da atividade econômica do setor, e maiores os retornos crescentes de escala para as firmas, maior será o incentivo para a concentração; e uma força centrífuga (a favor da desconcentração), que é relativa às deseconomias de escala, como custo de transporte e custos de instalação na região (aluguel, imóveis etc). Assim, quando há combinação positiva de retorno crescente de escala, custo de transporte e importância da atividade para a economia, ocorre a instalação de um aglomerado em uma região. Iniciado o processo, a tendência é de acumulação, pois a presença de um maior número de firmas e trabalhadores torna atrativa a concentração de um número cada vez maior de agentes. Porém, há um limite para a obtenção das externalidades positivas (que também podem dificultar a formação do aglomerado), que são as forças que desestimulam a concentração, ou seja as deseconomias da aglomeração.

O modelo de Krugmann é bastante criticado por vários autores (Johnston, 1992; Martin, 1999; Scott, 2000). Uma das deficiências é a de não considerar fatores históricos, socioculturais e nem políticos na análise dos aglomerados.

Segundo Scott (2004), o modelo, inclusive, falha em descrever as vantagens apontadas por Marshall, isto por que não faz referência à dinâmica de divisão de trabalho e às ligações entre as empresas que se formam nesse processo; não trata das relações endógenas entre estruturas verticais de produção e nem da diminuição dos custos de transações que surge devido às ligações freqüentes e intensas entre os agentes. Sendo assim, não consegue descrever apropriadamente as economias regionais incidentais como fonte de vantagem competitiva.

Além disso, ainda segundo Scott, o modelo do autor negligencia o fluxo de informações e os treinamentos que surgem para a qualificação da mão-de-obra local; não trata sobre o padrão de mudança temporal, ou seja, os processos de aprendizado e inovação dos sistemas produtivos regionais; e, por último, não aborda as possibilidades de estabelecimento de estratégias baseadas no interesse coletivo da região. Segundo Scott, o ponto forte do modelo é a descrição das economias pecuniárias em sistema de multi-regiões.

Outro autor, que analisa as aglomerações enfatizando as economias externas, principalmente as incidentais, é Porter. O autor coloca as forças de mercado como centrais para estimular o desempenho das empresas nos aglomerados. E as ações do governo ocorrem no sentido de corrigir imperfeições de mercado e implementar medidas gerais de políticas visando melhoria de infra-estrutura e de estrutura de apoio (indústrias complementares e de apoio e instituições públicas e privadas) para que as empresas tenham acesso a produtos e serviços eficientes e diferenciados, que fomentem o aumento da produtividade, direcionem as firmas para a inovação e estimulem a formação de novos negócios.

Portanto, as vantagens geradas para as empresas aglomeradas ocorrem devido aos retornos crescentes de escala e pelas ações entre empresas derivadas das ligações verticais.

O aumento da produtividade ocorre porque as empresas, pela proximidade com fornecedores de insumos e serviços especializados, têm suas necessidades melhor entendidas e atendidas, e conseguem resolver mais rapidamente os problemas que possam surgir, além disso, têm acesso facilitado às informações especializadas, mão-de-obra experiente e treinada, e estão inseridas em um ambiente apoiado por instituições e serviços públicos. Além disso, a aglomeração atrai clientes que encontram na localidade uma gama diversificada de produtos. Portanto, as empresas encontram nesses locais fornecedores especializados e ficam mais expostas aos clientes devido à concentração de diversas empresas que fabricam uma certa gama de produtos, ou seja, a competição entre produtores, que atrai tanto fornecedores quanto clientes, acaba por beneficiar os produtores, por meio do incremento da competitividade.

Além do aumento da produtividade, verifica-se também o efeito positivo para a inovação, pois, segundo o autor, as empresas localizadas em aglomerados têm uma melhor visão do mercado e dos nichos descobertos, e assim conseguem atender melhor às necessidades dos clientes. Por outro lado, há visibilidade de tecnologia e serviços para os fornecedores, e os contatos freqüentes com as empresas-clientes facilitam a absorção, o aprendizado e a geração de soluções adequadas às necessidades dos clientes. Outro benefício é a maior rapidez do processo de inovação devido à maior facilidade para envolver os fornecedores. Esses processos de geração de novos conhecimentos, aprendizado e de inovação, que tomam forma em aglomerados, são os mais importantes pois são eles que geram as vantagens competitivas dinâmicas, e portanto, o que justifica a diferenciação das empresas de aglomerados frente àquelas isoladas. Porém, Porter não se detém muito nessa questão, apenas cita a existência de tal processo.

Por último, o autor aponta para o efeito da formação de novos negócios pois, conforme o aglomerado cresce e se desenvolve, vários negócios vão surgindo de acordo com as necessidades das empresas produtoras e do mercado. E também há a vantagem do local contar com ativos, habilidades, fornecedores e mão-de-obra disponível e especializada.

Portanto, a análise de Porter (1990), a respeito das vantagens competitivas para as firmas, sempre remete à importância das empresas correlatas e de apoio, e, inclusive, segundo ele, isso é determinante para a produtividade das empresas, e, portanto, para a prosperidade de um local. Assim, as ações nesses locais devem ter por objetivo o aumento da produtividade, seja do setor principal ou o dos correlatos, o que justifica sua visão do papel do governo, que é de retirar os entraves ao desenvolvimento dos aglomerados através de correções das imperfeições do mercado, e não de fornecer subsídios ou proteção para as firmas (políticas horizontais). O autor também não considera o papel das políticas públicas como fomentadoras de desenvolvimento.

Porter afirma, ainda, que, com o processo de globalização, o papel da localização das firmas altera-se, mas não perde importância. Segundo sua análise, as firmas não precisam mais estar perto de mercados ou de fontes de recursos naturais, mas sim, em uma localidade onde existam condições para o pleno desenvolvimento de sua produtividade.

As economias externas incidentais, até então discutidas, são importantes para o entendimento das vantagens competitivas das empresas localizadas em aglomerados, porém não configuram como único fator relevante. Outras vantagens alcançadas advêm de esforços planejados derivados de construção social dos agentes econômicos envolvidos. Esse é o aspecto abordado na seção seguinte, ou seja, a importância do contexto social local, das

interação entre agentes e do apoio institucional para a competitividade das empresas aglomeradas.

2.2 COOPERAÇÃO

A questão da cooperação é explorada por alguns autores como sendo o complemento às economias externas incidentais que explicaria as diferentes trajetórias de desenvolvimento das empresas dos aglomerados. Segundo Britto (2004), muitos pesquisadores têm certa cautela em adotar essa nomenclatura, pois não existem estudos de caráter geral, baseados em formas de avaliação mais abrangentes, que explicitem de forma mais clara quais são as bases para a ocorrência de cooperação, e que evidenciem as características e o grau necessário para que surjam as vantagens através desse tipo de relação. Mas de qualquer forma, esse um é aspecto relevante que deve ser analisado, pois explica, em parte, as diferenças das vantagens alcançadas por localidades diversas.

Como a cooperação depende de ação consciente e planejada dos atores locais, o surgimento de tais vantagens está ligado a aspectos socioculturais da localidade e, portanto, não são facilmente replicados em outros contextos. Mas, quando presentes, podem trazer ganhos para as firmas que conjuntamente busquem superar obstáculos.

O comportamento cooperativo só gera resultados se ocorrer interação e ação que estimulem e facilitem o processo de aprendizado dos agentes. Porém, deve ficar claro que o aprendizado não ocorre apenas pela cooperação, pois os transbordamentos são incidentais e geram tais resultados independentemente de ações deliberadas.

Diversos autores exploram esse tema, e vários são os enfoques. Pode-se identificar estudos, os quais analisam os contextos que induzem à consolidação de práticas cooperativas, portanto, com ênfase na compreensão dos fatores endógenos que levam as empresas a estabelecerem tais relações (Beccatini, 1990); ou impactos das ações cooperativas na geração de ganhos para a competitividade dos atores de um aglomerado, dessa forma enfatizando os tipos de cooperação que ocorrem, e os resultados que são alcançados (Rabellotti, 1999; Rosenfeld, 1996); ou ainda os sistemas de incentivos e punições, que se baseiam em análises das instituições formais e informais que regulamentam a cooperação (Humphrey & Schmitz, 1998).

Um autor importante, que analisa o contexto sócio-cultural como relevante para os aglomerados, é Beccatini (1990). Sua análise parte da constatação de que fatores não econômicos são relevantes nas decisões das empresas e contribuem para sua evolução e

desenvolvimento, existindo, assim, uma somatória de fatores econômicos e socioculturais indissociáveis e que conjuntamente determinam o comportamento e a trajetória dos agentes.

A análise do autor apresenta, como referência, os distritos marshallianos, porém analisa conjuntamente fatores econômicos e relações socioculturais do local, e busca dar maior ênfase a esses fatores, estabelecendo um diálogo ponderado entre estas áreas.

Para atingir seus objetivos, Becattini descreve a importância de três elementos para a estrutura da organização industrial local: comunidade local; população de firmas e recursos humanos. A interação entre esses elementos alimenta uma rede estável e flexível de ligações entre as empresas, seus fornecedores e clientes, tanto de tecnologia quanto de materiais e serviços.

A comunidade local consiste num sistema homogêneo de valores e visão, que são compartilhados entre as pessoas e formam a base preliminar de desenvolvimento do aglomerado, ao mesmo tempo em que determinam algumas das condições de sua evolução. Também destaca o sistema de regras que apóiam a disseminação dos valores transmitidos através das gerações. Esses sistemas de valores e regras e fatores institucionais, dão base para a tomada de decisões de ordem econômica, além de influenciarem as formas de organização da produção das empresas. Portanto, se os estudiosos do assunto só tomarem por base os aspectos econômicos, não conseguirão entender completamente as formas de desenvolvimento e as estratégias seguidas pelas empresas dos aglomerados.

População de firmas se refere à decomposição do processo produtivo pela especialização das empresas em fases do processo. Assim, o ambiente local é composto por desenvolvimento contínuo de transações, e esse tipo de fragmentação é importante para atender às flutuações inesperadas e repentinas da demanda, tanto para baixo quanto para cima.

Já em relação aos recursos humanos, o autor afirma que há três agentes importantes. O primeiro são os trabalhadores que freqüentemente mudam sua posição dentro de uma gama de atividades produtivas em busca de maiores habilidades, competências e maiores salários. Essa mobilidade ajuda a criar e propagar a “atmosfera industrial”, e todo o sistema local lucra com esse procedimento, já que esse movimento sustenta um “aprendizado coletivo” baseado na interação pessoa, firma. O segundo agente são os empreendedores que buscam sempre tendências e oportunidades, e que têm função essencial de transformar a capacidade tecnoeconômica em produtos finais, constituindo, assim, o agente econômico chave, que concebe produtos e explora a potencialidade do sistema local, ligando as firmas ao mercado. E o terceiro agente são os trabalhadores a domicílio e *part-time* que representam a ligação

entre sistemas de empresas e famílias e que absorvem desbalanceamentos de curto prazo dos ciclos econômicos, como rápidas quedas ou elevações da atividade produtiva.

Os fatores socioculturais descritos são relevantes, porém não podem ser dissociados dos fatores econômicos. Assim, ressalta também a importância do aglomerado como um grande mercado, que é alvo de fornecedores, e visado por compradores, o que contribui para a promoção de economias de escala. Ressalta que em tais locais ocorre intenso processo de competição, ao mesmo tempo em que surgem mecanismos de cooperação baseados em regras que moldam o comportamento dos atores. Porém, o autor descreve o processo de cooperação não como algo planejado e estabelecido pelos agentes, mas apenas que existe um sistema de preços local e que os atores concordam de forma semi-consciente e semi-voluntária com tal sistema, devido às regras comportamentais pré-estabelecidas e internalizadas pelos agentes.

A principal contribuição de seu trabalho é que Beccatini ressalta a necessidade de se analisar os aglomerados como uma junção de fatores econômicos e socioculturais, os quais determinam as vantagens e as desvantagens competitivas das empresas ali localizadas, e que, portanto, não podem ser dissociadas, já que são interdependentes.

A partir da visão de Beccatini, pode-se apontar para um fator importante acerca da cooperação. Já que a cooperação é resultado de fatores econômicos e socioculturais, então o contexto econômico das firmas é essencial para o seu comportamento. Dessa forma, se as empresas de um aglomerado se inserirem no mercado para competir via preço, em que a luta entre concorrentes é bastante acirrada, existirá um espaço bastante reduzido para a interação e a cooperação deliberada horizontal entre as empresas. Essa é uma questão pouco analisada pelos autores que exploram os processos de cooperação como saída para as empresas alcançarem maior eficiência coletiva. Porém, é essencial para se entender que existem limites para ocorrer cooperação entre esses agentes. E como ressalta Beccatini, os fatores econômicos e socioculturais são interdependentes e determinam as formas de interação entre agentes.

Outro autor, que analisa questões socioculturais, enfocando as ações cooperativas geradas pela proximidade cultural dos agentes da localidade, é Schmitz (1994). Porém, Beccatini se baseia nas experiências dos distritos industriais italianos, enquanto Schmitz parte sua análise das aglomerações de países em desenvolvimento e a inserção nas cadeias produtivas globais. Segundo o autor, as cadeias produtivas globalizadas coordenam suas ações nas aglomerações dos países em desenvolvimento, e conclui que as empresas pertencentes a essas aglomerações obtêm maior competitividade não apenas devido aos retornos crescentes de escala, mas também por que no âmbito dos aglomerados os agentes interagem e exercem o papel fundamental de agir conjuntamente para proporcionar às empresas ganhos importantes

de competitividade. Essas ações conjuntas, quando são concretizadas, podem permitir a superação de obstáculos, que as empresas, quando atuando individualmente, não teriam condições de ultrapassar. A junção das economias externas incidentais e das ações conjuntas deliberadas³ formam o conceito de eficiência coletiva.

Segundo Schmitz (1999), as ações conjuntas são de dois tipos – empresas individuais que cooperam (por exemplo, desenvolvendo novos produtos, emprestando equipamento etc.), ou grupos de firmas que unem forças em associações setoriais, consórcios de produtores etc. Também é possível fazer outra distinção entre ações que envolvem apenas um setor e, portanto, podem ser caracterizadas como horizontais, e aquelas que envolvem mais de um setor, que são, portanto, verticais. Dessa forma, são 4 as classes resultantes do cruzamento dessas duas dimensões de classificação (conforme quadro a seguir).

1. Cooperação bilateral vertical - empresas com interesses convergentes que se unem para, através da cooperação, alcançar objetivos comuns. Esses casos são típicos de empresas inovadoras que buscam, através da cooperação, diminuir os ciclos de inovação e assim conquistarem vantagens competitivas preciosas para sua atuação no mercado. Tal forma de cooperação é mais fortemente verificada em setores e mercados que se destacam pelo elevado dinamismo, em que a inovação e o desenvolvimento de novos produtos são requisitos fundamentais dos processos de concorrência inter-capitalista.
2. Cooperação horizontal bilateral é aquela em que empresas concorrentes se juntam para desenvolver um trabalho específico em conjunto. Esse tipo de cooperação ocorre quando se verificam fortes relações de confiança entre as empresas, e também quando é possível definir claramente o objetivo da cooperação e a repartição dos resultados decorrentes dessas ações. A desconfiança em relação a comportamentos oportunistas pode minar as tentativas de cooperação horizontal bilateral.
3. Cooperação multilateral horizontal ocorre quando organismos públicos ou privados coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. Em situações como essas, é possível que a presença de um organismo local, que coordene as ações e as relações entre as empresas, iniba comportamentos oportunistas, aumentando as chances de sucesso das iniciativas.

³ Scmitz também denomina as economias externas incidentais de ações não planejadas, e as ações conjuntas de ações planejadas. Já Nadvi utiliza os termos passivo e ativo.

Esse organismo pode ser um sindicato ou uma associação de empresas e deve ter credibilidade entre os agentes locais.

4. Cooperação multilateral vertical ocorre quando instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes têm relações verticais de fornecimento. Um exemplo desse tipo de cooperação multilateral é o projeto desenvolvido em conjunto pelas entidades pertencentes às cadeias moveleiras e de couro visando aumentar a utilização desse material nos móveis destinados à exportação. Para que ocorra esse tipo de cooperação, é importante a existência de instituições de apoio aos setores fortes, que sejam bem articuladas e que tenham interesses em comum bem definidos.

Quadro 4 – Formas de ações conjuntas em *clusters* de empresas

	BILATERAIS	MULTILATERAIS
HORIZONTALIS	➤ Troca de Equipamentos e Informações	➤ Associações de Produtores
VERTICAIS	➤ Relações Usuário-Produtor	➤ Alianças ao Longo da Cadeia Produtiva

Fonte: Schmitz, 1997.

A formulação desse conceito de eficiência coletiva levou estudiosos a enfocarem na identificação e na descrição de experiências que evidenciem sua relevância e importância. Schmitz (1999), Nadvi (1995), Rabelloti (1996), Pietrobelli & Rabelloti (2004) e Locke (1995) explicam as diferenças de desenvolvimento entre os aglomerados, ou mesmo dentro de um aglomerado, as diferenças entre as empresas, como sendo decorrentes da presença ou não de ações conjuntas.

Rabelloti (1996), analisando o desenvolvimento de aglomerados mexicanos da indústria de calçados após a liberalização de mercado naquele país, conclui que a cooperação deliberada é fator decisivo para a competitividade das empresas, dando indicações de que as empresas de países em desenvolvimento devem cooperar para obter maiores vantagens competitivas. A análise correlaciona o crescimento do desempenho das empresas pós-liberalização e o aumento da cooperação, principalmente vertical, entre as empresas. Conclui que há correlação positiva significativa entre essas duas variáveis. Porém, não deixa claro se existe e qual é a relação de causalidade.

Locke (1995) afirma que indústrias situadas em localidades com associações bem desenvolvidas e grupos capazes de agregar diversos interesses, mediar conflitos e difundir informações se ajustam com maior sucesso em um mercado em mudança. Portanto, credita às instituições e organismos locais o papel de articuladores capazes de modificar e mobilizar as empresas para obterem melhor desempenho. Novamente reforçando que a cooperação surge endogenamente aos SLPs, dependendo apenas de esforços das empresas e organismos da localidade.

Schmitz (1999) pontua algumas falhas, problemas e dificuldades na utilização do conceito de eficiência coletiva. Pondera que tal conceito não é suficiente para explicar, e nem para direcionar o desempenho das empresas de SLPs.

Segundo o autor, esse conceito não explica totalmente as vantagens concorrenciais alcançadas pelas firmas, mesmo porque um aspecto importante para o sucesso dos produtores de aglomerados é o de atender e se antecipar às modificações da demanda, e isso está além desse conceito. E também as economias externas e ações coletivas, apesar de serem duas categorias básicas, devem ser analisadas conjuntamente, e não de forma desagregada, mesmo porque, como aponta Nadvi (1995), existe um processo de retroalimentação entre elas. Por último, salienta que é difícil mensurar a eficiência coletiva, mas é possível adotar indicadores que evidenciem os ganhos gerados.

Os autores que baseiam seus trabalhos no conceito de eficiência coletiva foram ampliando as análises e incorporando novos elementos com o objetivo de entender melhor como os aglomerados geram e mantêm vantagens competitivas.

Nadvi & Schmitz (1999) buscaram identificar as necessidades que geram mudanças nos aglomerados ao longo do tempo, partindo da idéia de que o sucesso de um *cluster* não é um estado, mas um processo de obter vantagens e enfrentar crises. Assim, os autores buscaram identificar as respostas dos aglomerados aos desafios impostos externamente, e avaliaram o crescimento industrial e a competitividade das empresas relacionando-os aos “estágios de industrialização”. Eles identificam o fato de que a aglomeração é importante nos estágios iniciais de industrialização, quando é fundamental mobilizar recursos eficientemente. Isso porque as firmas de aglomerados têm vantagem de assumir menores riscos, pois há especialização e condições mais favoráveis de acesso ao conhecimento. Além disso, o crescimento do sistema é facilitado com o aparecimento da eficiência coletiva, que gera vantagens competitivas pelas economias externas e pelas ações conjuntas. Ainda, os autores apontam que existem duas condições importantes para que o sucesso dos aglomerados ocorra: existência de redes de comércio que conectem o aglomerado aos mercados distantes e

confiança para que surjam as relações de cooperação. A última é de extrema importância, visto que existe correlação positiva entre cooperação e desempenho.

Outra ampliação de análise, que configura como importante contribuição para o entendimento da dinâmica dos SLPs, ocorre com a incorporação da influência dos vínculos externos nos processos de capacitação dos produtores locais. Os autores Humphrey & Schmitz (2000) iniciaram tal discussão, que foi incorporada por outros, defensores dessa mesma linha, como Rabeloti (2001); Pietrobelli & Rabeloti (2002).

Ao analisarem o *upgrading* das empresas localizadas, que se refere ao processo de capacitação produtiva e inovativa das empresas de aglomerações locais, os autores identificaram o importante papel dos agentes externos (compradores internacionais) na definição das estratégias e nas possibilidades de desenvolvimento que se abrem para as empresas aglomeradas, assim, duas importantes questões são analisadas, a questão da coordenação, e os desdobramentos para os processos de melhoria de desempenho das empresas.

Humphrey & Schmitz (2000) afirmam que as empresas buscam melhorar o seu desempenho em resposta às pressões de um ambiente altamente competitivo. Ou seja, enfrentam o desafio investindo em eficiência produtiva, aumentando o valor adicionado das atividades, através de produtos mais elaborados e com maior qualidade percebida, e empregando processos produtivos mais avançados. Esses autores classificam as melhorias possíveis em três tipos:

1. *Upgrading* de processo – transformação de recursos em produtos de forma mais eficiente pela reorganização do sistema produtivo;
2. *Upgrading* de produto – desenvolvimento de linhas de produtos mais sofisticadas que podem ser definidas em termos de aumento do valor agregado;
3. *Upgrading* funcional – aquisição de novas funções como *design* ou *marketing*.

Tais melhorias trazem vantagens para as empresas quando ocorrem no tempo do mercado (*time to market*), pois caso demorem mais do que o mercado exige, perde-se o investimento eis que os concorrentes já atenderam o mercado corretamente. Portanto, esses processos de *upgrade* só têm sentido quando respondem, no tempo devido, às exigências de mercado, ou quando as empresas se antecipam a tais mudanças.

A dinâmica de *upgrade* está condicionada às relações que as empresas apresentam, na cadeia de valor, ou seja as capacitações desenvolvidas internamente, e as intenções estratégicas das empresas são dependentes de sua interação com os agentes que coordenam a

cadeia. Assim, as possibilidades das empresas aglomeradas realizarem *upgrade* dependem das firmas líderes, e em se tratando de cadeias globais, essa influência fica bastante evidente.

Gerreffi (1994, 1999) considera que a inserção em cadeias globais permite aos produtores embarcar numa trajetória progressiva de capacitação, através de aprendizado baseado nos conhecimentos adquiridos na interação com os compradores globais. Porém, estudos posteriores apontam que os produtores, inseridos em cadeias produtivas dirigidas por compradores, se desenvolvem, sobretudo em esferas ligadas à produção, mas raramente em atividades que envolvam comercialização e *design*, já que essas são as competências desenvolvidas pelas firmas líderes (Humphrey & Schmitz, 2000).

Esse debate sobre coordenação e seus impactos para promover ou restringir estratégias de capacitações dos produtores locais é o principal tema deste trabalho, que é melhor analisado no capítulo 3, o qual trata da questão da governança e seus desdobramentos para o desenvolvimento dos aglomerados.

Outras duas questões recorrentes em diversos trabalhos sobre aglomerados são o papel das instituições e organismos na construção das vantagens competitivas advindas da aglomeração, e das políticas públicas visando apoiar as empresas para que tenham melhores condições de desenvolvimento de suas capacitações. Esses dois elementos são decorrentes da construção social dos atores locais em consonância com agentes externos ligados à localidade.

2.2.1 Instituições e Organismos Locais

Diversos autores observam a questão das instituições e dos organismos na construção de vantagens competitivas locais. Eles enfatizam a questão de diferentes formas, mas fazem referência ao tema.

Marshall, quando se refere ao conhecimento em âmbito público, cita práticas, hábitos, e linguagem como fatores que envolvem os agentes e que facilitam a comunicação e as trocas de informações, assim como Porter (1990, 1998), Schmitz (1999) Humphrey & Schmitz (1998) Scott (1998) Becattini (1990) Rosenfeld (1996).

Instituições são regras de conduta sociais que regulam as relações e interações entre indivíduos, podendo ser classificadas como instituições formais (como leis, patentes, regulamentações governamentais, que são definidas no âmbito nacional), e informais (costumes, tradições, práticas, regras sociais, punições), que fazem com que os agentes locais se identifiquem socioculturalmente e embasem o estabelecimento de interações.

Já os organismos consistem em estruturas formais criadas para propósitos claros, explícitos e específicos, como centros de treinamento de mão-de-obra, institutos de pesquisa e de prestação de serviços, além de universidades. Portanto, apóiam as empresas em tarefas que não seria possível realizar internamente, e são responsáveis, diversas vezes, pelo surgimento de *spin-offs*.

As funções básicas das instituições constituem-se em reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão, pois permitem, aos agentes, prever o comportamento médio de outros agentes, além de inibir comportamentos oportunistas, devido às punições; de administrar conflitos, pois regulam e controlam as formas de interação entre os agentes; e de implementar estímulos e punições entre os agentes na geração de vantagens pela interação e aprendizado. Portanto, as instituições estabelecem mecanismos de regulação para a ocorrência de relações entre agentes, o que pode estimular a construção social e coletiva de aprendizado interativo.

Nos SLPs, como os agentes econômicos compartilham o ambiente sociocultural, é natural o estabelecimento de instituições informais que regulam suas interações. Assim, em localidades onde conhecimento e aprendizados são gerados, e cujos mecanismos de regulação são informais há ganhos, não só pela inovação proporcionada pelos novos conhecimentos desenvolvidos, mas, também, pois o custo de transação diminui com a confiança gerada entre os agentes locais.

Os organismos também têm papel fundamental nos SLPs, pois são potenciais agentes para a coordenação de ações conjuntas que podem contribuir significativamente para a geração de vantagens concorrenciais para as firmas co-localizadas.

Portanto, esses são fenômenos que foram observados nos estudos de casos deste trabalho, enfocando os mecanismos e formas com que tais instituições e organismos apóiam a geração de vantagens competitivas do local.

2.2.2 Políticas Públicas

Outro aspecto avaliado por diversos autores são as possibilidades de apoio ao desenvolvimento dos aglomerados através da implementação de políticas públicas.

Scott, ao analisar a questão da geografia econômica, afirma que o desenvolvimento regional dos aglomerados é baseado em vantagens competitivas criadas social e politicamente e não apenas “dadas pela natureza” (Scott, 1998: 386).

Portanto, para decifrar a lógica dos aglomerados é preciso entender tanto as vantagens espaciais estáticas (redução de custo pela proximidade e especialização das firmas, facilidade na busca de trabalho devido à massa de empregadores na região, que operam pelos

mecanismos de mercado), quanto as vantagens dinâmicas complexas e historicamente consideradas (economias devido à infra-estrutura institucional, que ocorrem fora da esfera das relações de mercado). Dois aspectos podem ser destacados em relação a essas vantagens dinâmicas. Primeiramente elas são acumuladas ao longo da trajetória de desenvolvimento do aglomerado, porém tal processo deve ser entendido como trajetória dependente, ou seja, a trajetória atual é dependente das escolhas passadas. Inclusive o autor aponta que esse é um aspecto relevante para os elaboradores de políticas, visto que podem apontar certas direções e evitar outras que sejam menos promissoras no longo prazo. Além disso, os tipos de infraestrutura desenvolvidos nas diferentes regiões podem influenciar na performance industrial, e, por essas instituições serem de domínio inerentemente coletivo, os elaboradores de políticas podem agir de modo a intervir com mecanismos de interesse para a competitividade econômica local, com isso, ajustar a base social da produção. O autor assinala que o papel dos formuladores de políticas vai além de apenas solucionar problemas de falha de mercado, como aponta Porter (1998), mas devem atuar para melhorar e construir externalidades espaciais e temporais por ações coletivas.

Essas ações podem apresentar três frentes: *inputs* críticos e provisão de serviços, como produtos públicos, que estimulem o crescimento regional. Outra forma é de tornar mais eficientes as transações entre os agentes, porém essa forma de atuação é passível de restrições por parte das empresas, já que envolve perda de parte da autonomia das firmas individualmente, mas ações como consórcio de empresas e parcerias do tipo público-privadas podem ser propostas que estimulem a formação de colaboração entre os agentes. Por último, é importante destacar os fóruns de ação estratégica, que são debates promovidos entre agentes para definição de estratégias comuns de atuação. Nesse caso, a participação de instituições como associações empresariais, sindicatos ou organizações de trabalhadores, instituições financeiras e órgãos públicos são fundamentais para que ocorram implementações.

O autor ressalta que o papel crítico de todas as instituições da localidade é o de fomentar a participação criativa que reforce a coesão social da economia regional. Esse padrão de política pública difere grandemente da abordagem de incentivos fiscais diretos e indiretos. Já que neste último caso ocorre a atração de novos investimentos, porém não há atenção aos custos sociais envolvidos.

Em contraste, o tipo de estratégia sugerida, de sistema e reorganização das instituições, envolve, presumivelmente, custos mais efetivos, e têm o aspecto desejável de permitir que o mercado elimine firmas não competitivas. Porém, esse tipo de política só é possível em regiões onde já exista algum tipo de sinergia entre os agentes internos.

Parrilli (2002) desenvolveu um trabalho em que analisa a dinâmica do desenvolvimento de aglomerados para avaliar as condicionantes de sucesso. Esse autor utiliza os estágios de evolução histórica dos distritos industriais identificados por Brusco (1990). Conclui que fatores sociais, econômicos e políticos, que estão ligados de forma interdependente, produzem mudanças estruturais e cumulativas e determinam a trajetória de desenvolvimento dos aglomerados.

Sua análise histórica baseia-se em fases de industrialização, e parte desde formações com modo de produção artesanais até períodos onde há empresas de grande porte, que trabalham com inovação e se encontram inseridas no mercado global.

O objetivo é o de fornecer indicadores para outros sistemas locais de produção, tanto de países desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, para que implementem políticas que realmente os levem ao desenvolvimento; e sua principal conclusão é a de que as políticas devem estar em sintonia com o contexto da localidade (inovação, conhecimento, eficiência coletiva, abundância ou escassez de mão-de-obra, etc), e com o que tipo de relações sociais que existem (ligações entre firmas, instituições que são representativas, fator familiar e empreendedor, etc); assim, as políticas devem utilizar as relações sociais locais para fazer com que haja comunicação, troca de informações e cooperação entre os vários agentes para desenvolver estratégias relevantes, que podem levar as empresas a superar suas limitações e atingir nível de competitividade mais elevado.

Suzigan et. Al (2003) também afirmam que a mobilização dos atores locais para a concepção e execução das políticas públicas é essencial, pois o tecido social local não pode ser desprezado, sob risco de fracasso antecipado. Esse é, também, o ponto de partida para o entendimento das condições e problemas da região, bem como é a forma para envolver os atores locais e criar um compromisso com o sucesso dos programas a serem formulados. Assim, as políticas não podem substituir tais atores, muito pelo contrário, devem adotar medidas para fortalecer o tecido local com base na cooperação e ações coletivas efetivas, mobilizando-os a favor do desenvolvimento. Os autores criam uma tipologia de aglomerações de acordo com dois principais fatores: peso do setor para a atividade econômica local, e peso da produção local para o setor como um todo, conformando, assim, quatro tipos básicos de aglomerações, afirmam, ainda, que os instrumentos de políticas públicas a serem adotados nos aglomerados diferem de acordo com as características básicas dos locais.

Humphrey & Schmitz (1995) formularam uma receita para políticas locais denominadas de Triple C (customer-oriented, collective and cumulative). Para estes autores as políticas devem estimular o fortalecimento das empresas dos *clusters* buscando aproximar as

firmas de clientes potenciais (apoio na participação de feiras, direcionamento de demandas do setor público, desenvolvimento de contratos de fornecimento para grandes empresas), e não como tem ocorrido na maioria dos estudos de casos analisados, cuja política de fomento destinada às empresas se orienta para melhorar as condições de oferta (treinamento, crédito, matérias-primas, tecnologia etc); além dessa orientação para o cliente, as políticas devem ser organizadas para atender aos interesses coletivos das firmas, e acumular melhorias competitivas.

As políticas públicas para SLPs podem ser instrumento para fomentar desenvolvimento local sustentável, assim têm sido ferramenta importante desenvolvida e implementada pelos diversos níveis de poder público (Amato Neto, 2000). As políticas voltadas para a geração de demanda, e que são implementadas em consonância com agentes locais, apresentam grande possibilidade de gerar vantagens para as firmas envolvidas.

2.5 INOVAÇÃO

Diversos autores (Audretsch & Feldman, 1996; Breschi & Malerba, 2001; Vertova, 2002; Feldman, 2003) analisam a dimensão geográfica das atividades inovadoras buscando compreender a relação entre aglomeração da atividade econômica e geração de inovação, ou seja, o quanto que a localização, e, portanto, o conjunto de atributos existentes no local, influi na produção de inovações para diversas indústrias. O argumento básico é o de que o desempenho e o crescimento econômico das regiões são dependentes de recursos, como conhecimento e habilidades, que estão imbuídos nas pessoas e nas estruturas institucionais e organizacionais que são próprias das regiões, portanto, as atividades inovadoras apresentariam determinantes geográficos fortes.

O ponto de partida desses autores é o pressuposto de que a evolução econômica ocorre a partir de mudanças técnicas que são as fontes de dinamismo da economia, e que essas mudanças ocorrem muito devido às relações externas mantidas pelas empresas, seja de forma direta com instituições (produtoras de informações técnicas e científicas) e outras empresas, ou de forma indireta, através de mão-de-obra especializada, contatos informais com instituições e pessoas detentoras de conhecimento. Além disso, destacam que políticas públicas e estratégias corporativas desempenham papel relevante no processo de inovação, principalmente no desenvolvimento de redes de relacionamento com fontes externas de informação, conhecimento e consultoria. Isso porque os processos de inovação são desencadeados dentro de um contínuo aprendizado, que envolve as firmas e seus

relacionamentos externos e internos. Dessa forma, a inovação é resultado de um processo interativo e dependente do ambiente.

Portanto, essa abordagem busca identificar a existência e importância da atividade inovadora em aglomerações de diversas indústrias.

Audretsch & Feldman (1996) buscam identificar em quais indústrias ocorrem aglomeração do desenvolvimento de atividades inovadoras, e partem da hipótese de que as atividades inovadoras tenderiam a aglomerar em indústrias em que novos conhecimentos econômicos tenham papel importante, e não em todos os aglomerados produtivos. Assim, os autores realizaram o mapeamento da concentração geográfica da atividade produtiva, e também da atividade inovadora nos EUA cruzando tais informações.

O mapeamento indica que as atividades produtivas concentradas são a têxtil, a de alimentos e bebidas, e as de couro e química; já as atividades inovadoras consistem nos equipamentos de transporte, instrumentos e eletrônicos. Portanto, não há correlação direta entre concentração produtiva e atividades inovativas.

Além desses dois indicadores, foram analisados três fatores que, segundo os autores, refletem a importância do novo conhecimento econômico para as indústrias:

1. Intensidade de P&D industrial reflete a importância dos *spillovers* de conhecimento para a indústria,
2. Qualificação da mão-de-obra que reflete o nível do capital humano e os mecanismos com que conhecimentos econômicos são transmitidos,
3. P&D das universidades, que captura os desenvolvimentos de áreas acadêmicas, as quais sejam relacionadas com as indústrias analisadas.

Os resultados apontam que nos locais onde o P&D industrial, a qualificação da mão-de-obra e o P&D de universidades são elevados, há maior propensão para aglomeração da atividade inovativa. Dessa forma, estes autores ligaram a aglomeração das atividades inovativas com o peso do conhecimento econômico novo para as indústrias.

A análise realizada pelos autores capta as atividades inovadoras das indústrias que obtêm sucesso comercial a partir do desenvolvimento baseado em P&D formal e absorção de conhecimento das universidades, porém setores tradicionais em que as inovações realizadas são incrementais, e que não são resultado de investimento em P&D, e nem são protegidos por patentes, não são identificados por esse tipo de indicador. Assim, um outro tipo de análise, baseado nos fluxos de conhecimento gerados pela interação informal entre os atores econômicos, deve ser realizada. Mesmo por que a análise feita por esses autores não consegue explicar por que em SLPs de setores tradicionais conhecimentos novos são criados apesar de

não haver P&D formal. Porém, antes de se analisar esse tema, será discutida a natureza de outros trabalhos realizados por outros autores ligados a essa abordagem da geografia da inovação.

O trabalho de Feldman (2004) faz levantamento dos diversos estudos feitos sob o tema da aglomeração de inovações, e classifica-os em 4 linhas principais:

- os que buscam evidenciar que os *spillovers* de conhecimento são geograficamente mediados (como o estudo de Audretsch & Feldman, 1996, analisa anteriormente),
- os que examinam o “rastros de papel” deixado pelas inovações. Utilizam indicadores como patentes e citações de patentes,
- aqueles que analisam a localização do capital intelectual que direciona as transformações de algumas áreas de conhecimento. Esses trabalhos demonstram que as localizações das novas indústrias e as externalidades geradas por conhecimento tendem a ser geograficamente limitadas à região de residência dos cientistas que direcionam tais transformações.
- aqueles que assumem o fato de que o comércio é o mecanismo principal no qual o *spillover* é mediado. Alguns autores concluem que o comércio internacional é grandemente responsável pela difusão tecnológica, já outros afirmam que os *spillovers* de conhecimento ocorrem primordialmente dentro dos países.

De qualquer forma, é nítido que os indicadores utilizados por todos os autores dessa abordagem se baseiam em P&D formal público e privado, patentes, citações de patentes, etc. Portanto, indicadores objetivos que não captam inovações incrementais levadas a cabo por outras formas de apropriação, como por exemplo, o que ocorre em empresas ligadas à moda (têxtil, calçados, e até móveis) que lançam, periodicamente, diversos produtos para se apropriarem de lucros extraordinários.

Com vistas nesse desencontro, há trabalhos de alguns pesquisadores italianos que buscam explicar a dinâmica dos SLPs da Itália em setores tradicionais. Partem da hipótese de que os aglomerados mais dinâmicos criam conhecimento original gerando novos produtos e processos, mesmo sem que as empresas invistam formalmente em P&D (Gottardi, 2000). Portanto, o ponto de partida de análise são os processos internos que ocorrem em aglomerados e que acarretam inovação, e os fatores que condicionam esses processos são exatamente o que diferencia e o que determina o sucesso de algumas localidades.

Mas por que as firmas de aglomerados apresentam tamanha vantagem frente às empresas dispersas, já que estamos em uma era de elevado desenvolvimento dos sistemas de telecomunicações? Pinch et al (2003) indica que conhecimento é o elemento fundamental para a inovação, seja ela incremental ou radical, ou qualquer outra graduação entre esses dois conceitos, e a vantagem das firmas dos aglomerados surge do fato de conhecimento apresentar um elemento tácito, que para ser transmitido depende de interação direta, pois está relacionado à idéia do *learning-by-doing*. Assim, é altamente dependente de linguagem, cultura e sistema de valores, e essa é a grande diferença das firmas de aglomerados, pois a proximidade cultural facilita as trocas entre os atores da localidade.

Gottardi (2000), Belussi & Gottardi (2000), Lombardi (2000), Pinch et al. (2003), Ernst et al. (2001) se baseiam na teoria econômica evolucionária e na teoria baseada no conhecimento para desenvolverem suas visões sobre a geração de vantagens competitivas que explicam o desenvolvimento de SLPs.

As premissas adotadas por Gottardi, (2000); Bianchi & Gottardi, (1993); Nelson & Rosenberg (1993); sobre a dimensão regional da atividade econômica, são de que produção, inovação tecnológica e competição não são atividades socialmente descontextualizadas, e que a geração de novos conhecimentos é resultado da somatória de complexa rede de idéias e práticas, que são acumuladas dia após dia, constituindo as relações entre firmas importante mecanismo de geração de inovação pela troca de informações e pela busca para ajustar os *outputs* de uma às necessidades de *inputs* da outra.

Segundo Gottardi (2000), na análise da trajetória de desenvolvimento dos distritos industriais italianos, nos últimos 30 anos, que apresentam hoje bom desempenho em termos de exportação, inovação e emprego, ficam evidentes os diversos ajustes e adaptações estratégicas das empresas, que mudaram de forma gradual o sistema produtivo, e cujos reflexos são sentidos e acabam por moldar novas estruturas organizacionais nos aglomerados, ou seja, modificações tecnológicas, as quais têm causado impacto em sua na estrutura.

Se nas décadas de 70 e 80 os distritos eram caracterizados por número elevado de pequenas empresas especializadas e inter-conectadas informalmente, para gerar o produto final, a evolução levou ao surgimento de empresas líderes, com estratégias de internacionalização não só comercial, mas também de produção, estabelecendo para isso redes mais formais de fornecimento, onde assumem de forma explícita a coordenação da cadeia. Por isso, torna-se evidente a maior interação e impacto dos agentes externos (compradores e produtores) nos distritos italianos.

Lombardi (2003) também descreve a evolução dos SLPs italianos, porém com maior detalhamento sobre esse processo de modificação das estruturas locais. Para o autor, são três os períodos evolutivos dos SLPs italianos. O primeiro é marcado pela expansão, baseada no acúmulo de habilidades e competências tecnoprodutivas. Nesse período, a combinação virtuosa de três elementos gera vantagens para as empresas: acumulação de conhecimento tecnoprodutivo, que enriquece o conhecimento da mão-de-obra local; competição baseada em preço, que fomenta a melhoria da produtividade, eficiência e custos, o que favorece a especialização das firmas e o surgimento de empresas produtoras de bens intermediários; e, por último, uma capacidade de satisfação de demanda variável e fragmentada, em que estratégias de resposta aos estímulos externos foram eficientes. Esse período de crescimento e consolidação do SLP perdura até meados da década de 80, quando aparecem descontinuidades tecnológicas e de demanda que geram problemas para as empresas. Há aumento da competição e o ambiente torna-se mais turbulento. Nesse contexto, as empresas, em busca de novas formas para competir, mudam o foco, que residia nos preços, para qualidade e flexibilidade, o que modifica as formas de inter-relacionamento das firmas. Há intensificação do processo de internacionalização da produção e mudanças no cenário competitivo erodem as vantagens competitivas tradicionais dos SLPs.

Para lidar com tais mudanças, as empresas líderes, que surgem no processo de expansão, estabelecem relações mais formais com suas redes para obter maior controle e maior capacidade de resposta às pressões competitivas. Lombardi denomina essa fase de intermediária.

Já na terceira fase da evolução dos SLPs, ocorrem mudanças mais profundas no ambiente competitivo e outros fatores, que não preços, se tornam ainda mais importantes. As estratégias reativas já não são eficientes para lidar com o ambiente acirrado de concorrência, tornando-se necessário estabelecer uma estrutura capaz de endogenizar a demanda, portanto, estabelecer fluxos de informações que fossem capazes de integrar dinâmica e interativamente os *inputs* físicos e informacionais. Para isso, as firmas formam redes hierarquizadas com significativo fenômeno de liderança, mudam as formas de divisão do trabalho e a configuração tecnoprodutiva, além disso, são adotados novos mecanismos para interação com o mercado, os quais envolveram novas formulações de estratégias.

Portanto, para entender como esses distritos conseguem alcançar dinâmica competitiva, é necessário analisar as mudanças tecnológicas, estruturais e organizacionais, buscando identificar os fatores que influem na geração e disseminação do conhecimento e da inovação.

Com tal objetivo, o autor identifica alguns fatores que devem ser considerados para se entender a evolução dos distritos:

1. papel do conhecimento no processo de crescimento –o crescimento e desenvolvimento dos aglomerados não dependem da quantidade dos fatores disponíveis no local, mas, sim, da melhoria do conteúdo cognitivo desses fatores. O que traz acumulação de novos conhecimentos é o processo de especialização da produção, que gradualmente vai diferenciando os atores. Essas mudanças trazem ao sistema local novas formas de diferenciação e, com isso, as empresas podem buscar novos nichos de mercado que não aquele da cadeia original.
2. Natureza do conhecimento – a descoberta e o aprendizado só acontecem porque existe a “ignorância parcial” e o “conhecimento falho”, e, nos aglomerados, observa-se que o conhecimento é escasso e desigualmente distribuído, portanto, as oportunidades são aproveitadas por aqueles que possuem conhecimento adequado da situação.
3. Firms como agente de diferenciação – firms são agentes de diferenciação, pois além de terem histórico e experiências que são únicos, também formulam suas estratégias e seguem uma trajetória de desenvolvimento que varia de acordo com limitações cognitivas, restrições estruturais e conhecimento acumulado, dentro dos limites impostos pelo ambiente e oportunidades tecnológicas e de mercado.
4. Localização – há influência da localização nas escolhas estratégicas e no comportamento inovador, já que existem ativos, competências e habilidades que são próprias do local, e as firms estão ligadas ao local, pois utilizam estes recursos, ao mesmo tempo que os transformam conferindo-lhes conteúdo e valor (Belussi, 1993).
5. Tecnologia – conjunto de ativos físicos e conhecimento que derivam de princípios teóricos e de experiência prática. O conhecimento tecnológico apresenta dois pré-requisitos: há o conhecimento que pode ser expresso por manuais, e que está disponível para qualquer agente econômico, mas também há parcela de conhecimento tácito (Belussi & Gottardi, 2000), que é o ajuste fino da tecnologia com a organização. Portanto, a tecnologia é idiossincrática, dessa forma, a difusão tecnológica nunca ocorre a custo zero, e o resultado alcançado por uma empresa, com uma tecnologia, é de difícil replicação. Porém, a proximidade entre empresas torna a aquisição de capacitações e habilidades o resultado de esforço individual e coletivo em aprender e elaborar conhecimento tácito. Portanto, o conhecimento é um ativo em que parte é de propriedade das empresas e parte do distrito como um todo.

A descrição desses fatores aponta para importância do conhecimento, o papel da localidade, e as formas com que o conhecimento é disseminado entre as empresas. E também torna evidente que é intrínseco aos aglomerados ativos intangíveis que as empresas utilizam, transformam e se apropriam, e que isto traz diferenças entre os diversos aglomerados. Por outro lado, esses ativos não homogeneizam as estratégias e as formas de atuação das empresas, já que o desenvolvimento individual das firmas depende do seu método interno de processar informações, adotar estratégias, absorver tecnologias, conhecimentos e competências, e isso as diferenciam umas das outras.

Esse processo resulta em um forte crescimento da heterogeneidade interna dos SLPs, ou seja, aumento da variedade de produtos e processos, maior segmentação de mercado, adoção de tecnologias estrategicamente congruentes. E essa elevada diferenciação, pela especialização, pode resultar até no surgimento de novos setores autônomos. Casarotto Filho (1998) também ressalta essa questão apontando que o crescimento sustentável dos aglomerados ocorre através da ampliação, de maneira sinérgica, dos produtos e serviços oferecidos na localidade.

A seleção do mercado (competição) tem um papel fundamental, pois seleciona as tecnologias e estratégias mais adaptadas, e com isso, modifica a estrutura organizacional do local.

O movimento mais recente, observado por Gottardi (2000) nos SLPs italianos, aponta para estruturas mais hierarquizadas, em que as empresas líderes, pela necessidade de direcionar e controlar a cadeia de valor, integram atividades que antes eram realizadas por empresas autônomas. O autor aponta esse fenômeno como indicativo do futuro dos SLPs, mas não o enfatiza como sendo o caminho natural e desejável para o desenvolvimento dessas estruturas. Portanto, ainda pairam certas dúvidas quanto a melhor forma para que a localidade alcance desenvolvimento sustentável a longo-prazo.

A geração de conhecimento sem investimentos formais em P&D ocorre, pois o conhecimento tecnológico incremental é gerado de acordo com as condições, circunstâncias e necessidades das empresas e da localidade, e é consequência da experiência (*learning by doing e learning by using*), e não da geração de novo conhecimento científico. Portanto, as firmas melhoram seus processos por meio de incrementos que as diferenciam entre si, e através da proximidade física e da cooperação ocorre a disseminação do conhecimento pelo SLP.

Assim, modestos investimentos em pesquisa, realizados por firmas individuais, geram retornos crescentes pela apropriação de externalidades tecnológicas para o distrito.

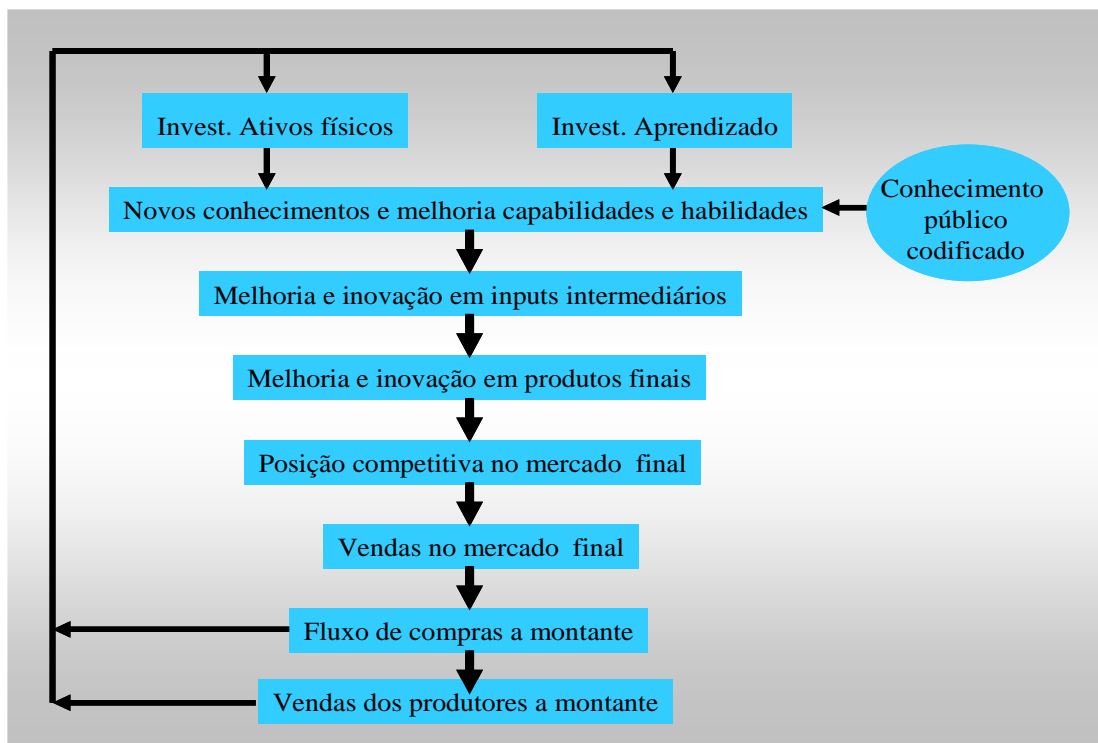


Ilustração 2 - Modelo evolucionário da geração de competitividade dos SLPs

Fonte: GOTTARDI (2000)

Para evidenciar melhor o modelo criado e analisado por Gottardi (figura 2.1), que tem por objetivo explicar a evolução dos distritos e o processo dinâmico de inovação e geração de vantagem competitiva, o autor faz uma categorização das empresas e as divide em dois grupos principais: as que se ligam diretamente ao mercado, e seus fornecedores.

As empresas que se conectam ao mercado apresentam o papel de gerar inovações em produtos e formas de comercialização, além de puxar o processo inovativo das empresas de produtos intermediários. Já as empresas de produtos intermediários devem ser ativas em responder prontamente às modificações e às necessidades apontadas pelo mercado, através da leitura de seus clientes, assim devem desenvolver inovação em processos e em produtos intermediários.

A dinâmica dessa estrutura é dada pelo mercado, pois conforme os seus requisitos vão se modificando, as empresas se reposicionam, e, através de investimentos em ativos físicos e em aprendizagem, geram novos conhecimentos, capacitações e habilidades.

Portanto, o crescimento da demanda e da competitividade global é gerenciado pelas empresas a jusante, que operam no mercado final a ligação com o SLP. Essa questão é melhor

explorada no capítulo 3 deste trabalho, mas é importante ressaltar aqui o papel dos produtores intermediários da cadeia, que estão localizados nos SLPs, e cuja capacidade inovadora influencia na competitividade da cadeia como um todo.

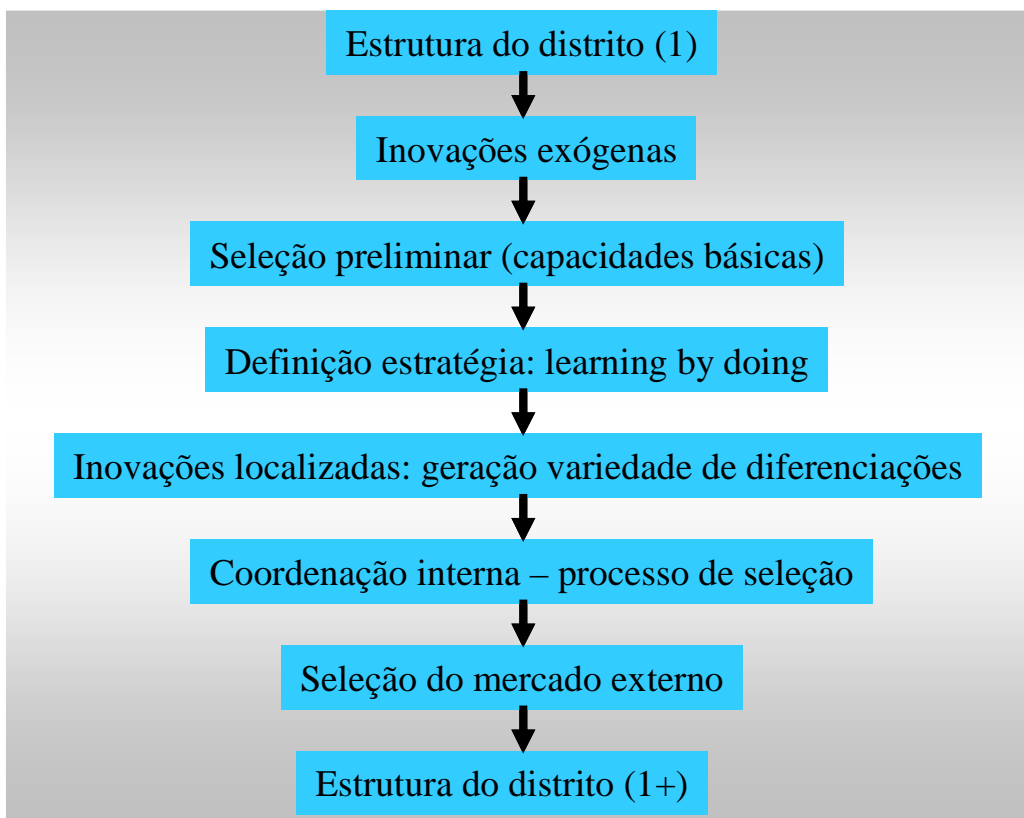


Ilustração 3 - Estratégias inovação e mudança estrutural em SLPs

Fonte: GOTTARDI (2000)

Conforme evidenciado pela ilustração 3, a relação entre estrutura tecnológica e estrutura industrial é resultado de seleção tecnológica operada pelo mercado. As firmas realizam a escolha por inovação e tecnologia externa, que determina como serão as ligações inter-firmas, a subcontratação e coordenação, portanto, determinam o sistema produtivo adotado com base nas inovações e na leitura do mercado. E as empresas intermediárias escolhem suas tecnologias produtivas, que operam dentro das escolhas estratégicas das firmas líderes. O mercado seleciona as estruturas em dois momentos diferentes, primeiro na escolha da tecnologia da firma líder e depois na seleção da tecnologia das firmas intermediárias. A seleção das estratégias das firmas intermediárias é operada pelas firmas líderes, e a seleção do mercado das estratégias da firma líder influi na sobrevivência da rede.

O desenvolvimento dos SLPs pode ser explicado a partir da perspectiva evolucionária pela capacidade de produzir diferenciação pelas diversas especializações que surgem. São

dois os processos que contribuem para esse resultado: os esforços de inovação, que em grande parte são viabilizados por processos de cooperação, e a competição, que tem por fim assegurar a seleção das soluções estratégicas e organizacionais adotadas.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as teorias e abordagens apresentadas aqui analisam os aspectos de estrutura e organização endógenas aos SLP, porém esta é apenas a primeira parte da análise deste trabalho, o quadro referencial se completa com as teorias que descrevem a coordenação entre os agentes (governança), ressaltando a ligação entre as empresas e os agentes externos. Porém, como as vantagens criadas localmente são a razão da atração de tais agentes externos, então o desenho do quadro conceitual se iniciou por esse ponto.

Os aspectos mais relevantes das abordagens apresentadas serão ressaltados, já que formam a base das observações realizadas no campo. Para isso, primeiro serão destacados os pontos em comum entre as teorias apresentadas, e, posteriormente, aspectos de algumas das abordagens apresentadas, mas que formam a base da leitura do campo.

Primeiramente pode-se destacar o aumento da percepção da importância crescente atribuída à atividade produtiva localizada como elemento para a competitividade de regiões, tal fato é derivado do entendimento de que diversas vantagens competitivas surgem, ou podem ser mais facilmente criadas, com a proximidade territorial.

Outro ponto comum, é a importância da presença não apenas de empresas (produtores, fornecedores, prestadores de serviços, distribuidores, etc) nestas localidades, mas também de instituições públicas e privadas (centros de pesquisa e treinamento, associações, financiadoras, etc), que prestam serviço e apoio, e que são essenciais para a qualificação dos recursos locais, os quais fomentam a geração de aprendizado e inovação das empresas.

As empresas da localidade se beneficiam da ocorrência de retornos crescentes de escala e escopo, e do surgimento de processos interativos que resultam em desenvolvimento tecnológico e econômico. Esses processos interativos são a raiz de grande parte das vantagens competitivas geradas localmente, já que a proximidade entre os diversos atores econômicos possibilita a transmissão de conhecimento tácito, gerando, assim, aprendizagem.

E, por fim, destaca-se o papel do setor público, que deve agir para melhorar o desenvolvimento das empresas das localidades. Alguns autores defendem que as ações devem se destinar apenas a melhorias de infra-estrutura local e fortalecimento das instituições de apoio (infra-estrutura, provisão de serviços especializados), já outros indicam ações que aumentem a demanda das empresas e melhorem sua inserção no mercado final (consórcios de

exportação, parcerias público-privadas, fortalecimento da capacidade de aprendizado das empresas, etc). Neste trabalho, o papel das políticas públicas é entendido como relevante para modificar, melhorar e estimular a criação e manutenção de vantagens competitivas nas localidades, e, para isso, é necessária ação ampla que não se restrinja apenas a apoiar a oferta de serviços locais.

Além desses pontos gerais que serão observados, o trabalho parte da visão de que os aglomerados são espaços cognitivos, onde localização, interação e especialização desempenham papel fundamental no processo de desenvolvimento das empresas.

Parte-se do pressuposto de que em algum momento iniciou-se um processo de aglutinação de empresas produtoras e correlatas em uma região, essas empresas, ao longo de sua história de crescimento, fizeram escolhas estratégicas e tecnológicas, que definiram formas de atuação e moldaram sua trajetória de desenvolvimento. A somatória dessas escolhas determina a forma de acumulação do aglomerado que por sua vez, influencia as escolhas das próprias firmas. Esse processo acaba atraindo e estimulando o surgimento de diversas outras empresas que tenham correlação com o setor inicial. Assim, o processo de crescimento e desenvolvimento é acompanhado por um aumento da especialização de um lado, e pelo aumento da interação por outro, e, para isso, é essencial o aspecto sociocultural moldando o comportamento dos atores da localidade.

O crescimento da aglomeração pelo processo de especialização/interação permite que surjam diversas outras atividades e, inclusive, setores correlatos que, no início, estão ligados à atividade principal do aglomerado, mas que se desenvolvem e se expandem além dessa ligação (Gottardi, 2000).

Portanto, os Sistemas Locais de Produção consistem num aglomerado de atores que possuem vínculos não apenas pelos fluxos de insumos e produtos (verticais ou horizontais), mas, principalmente, por intermédio do fluxo de informação e conhecimento que determina o acesso das empresas para o desenvolvimento de novos produtos e processos. Assim, delimitam as possibilidades de desenvolvimento das empresas. O desenvolvimento desses processos de aprendizado, voltados para a inovação, depende não apenas da proximidade territorial, mas, também, de proximidades institucionais, culturais, tecnológicas, que propiciam trocas efetivas de conhecimentos tácitos e codificados entre os agentes; as ligações externas das empresas do aglomerado com o mercado (fornecedor, consumidor), e com organismos tecnológicos e de apoio à atividade empresarial; e o acesso das empresas às informações, que irão influenciar em suas escolhas estratégicas, que definirão seu

desenvolvimento de capacitações internas, e que acabam por refletir na forma de inserção de mercado e em sua capacidade de apropriação de valor.

Vale ressaltar, também, que a competição do mercado é um fator essencial nesse contexto, pois influencia a intensidade com que o processo inovativo ocorre, já que quanto mais competitivo for o mercado, maior será a necessidade de realização e investimento em melhorias e inovações para que as empresas consigam sobreviver. Portanto a competição impõe um certo ritmo de dinamismo para as firmas da localidade, desde que sejam coibidas relações espúrias entre os agentes, e com o mercado.

Outra questão importante, é que a análise dos SLPs só faz sentido junto com suas ligações externas, isso porque tais agentes são essenciais para que as empresas tenham acesso a novas fontes de informações e conhecimento tecnológico, e também por serem responsáveis pela ponte dos produtores com o mercado distante, visto o crescente movimento de internacionalização de mercados, que amplia a inserção de produtores locais em cadeias produtivas globais (Humphrey & Schmitz, 2000; Ernst & Kim, 2000). Nesse contexto, torna-se essencial a análise da coordenação local e global das cadeias, as assimetrias de poder que ocorrem nessas configurações e as diversas formas de inserção das firmas do SLP nos mercados (fornecedor e consumidor), buscando identificar os desdobramentos destas ligações e as possibilidades e os entraves ao desenvolvimento das firmas desses locais.

3. COORDENAÇÃO DAS ESTRUTURAS PRODUTIVAS – GOVERNANÇA GLOBAL E LOCAL

Este capítulo tem por objetivo analisar como ocorre a coordenação das relações entre as diversas unidades produtivas independentes que se encontram aglomeradas geograficamente, e também suas ligações com os agentes externos. A finalidade é de entender os mecanismos que geram e criam aprendizado e conhecimento nos SLPs, assim como as formas com que os diversos agentes se apropriam das vantagens geradas localmente, e as capacitações desenvolvidas pelas empresas da localidade.

Portanto, serão analisados dois tipos de organização da estrutura produtiva – SLPs e as redes, que alguns autores denominam de cadeias (que podem ser globais ou locais), duas dimensões das relações – horizontal e vertical, e dois tipos de atores envolvidos – firmas e organismos de apoio.

As redes são formadas pelas relações verticais que se estabelecem entre as empresas que apresentam capacitações complementares, e podem estar contidas nos limites dos SLPs ou dispersas por diversas regiões e países.

Nos SLPs, além dessa dimensão vertical das redes, ocorrem também as relações horizontais, que são derivadas da competição e da cooperação das firmas que apresentam capacitações similares. Há, também, as ações conjuntas que são coordenadas pelo poder público, em consonância com as entidades privadas, as quais contribuem sobremaneira para as vantagens geradas localmente. Esse conjunto de fenômenos será analisado para se identificar quais capacitações são geradas nas localidades e quais os agentes que estão se apropriando de tais vantagens.

3.1 TIPOS DE GOVERNANÇA

O termo governança é utilizado na literatura, em várias situações, para determinar formas de organização e de decisão de um grupo social (Bianchi, 2002). É empregado tanto para analisar diferentes formas de controle e gestão da atividade industrial, quanto para identificar o modo de organização e coesão de estruturas econômicas e sociais mais amplas, como de um país ou de uma região.

Humphrey & Schmitz (2000) utilizam uma definição mais restrita, com o objetivo de analisar as relações de agentes econômicos em aglomerados, e assumem que a governança é a forma de organização de relações extra-mercado.

A questão da governança é recorrente em estudos sobre SLPs, uma vez que nesses sistemas as atividades produtivas estão distribuídas entre diversas empresas, que não possuem relações de propriedade, mas que interagem por atuarem em etapas distintas da mesma cadeia. Assim, processos de coordenação, sejam através da liderança e comando, ou cooperação e colaboração, surgem de acordo com a natureza e estrutura dos atores econômicos envolvidos. Esta questão é ponto crucial, pois influi diretamente nas estratégias e nas possibilidades de desenvolvimento das empresas do local.

Vários autores exploraram a questão da coordenação da atividade produtiva para identificar os tipos de relacionamentos existentes entre firmas. As três formas básicas de relações são: de mercado, hierarquia e relações intermediárias entre esses dois extremos, sendo que alguns autores identificam apenas uma forma intermediária (Richardson, 1972; Williamson, 1979), e outros duas (Humphrey & Schmitz, 2000; Enright, 1994).

Richardson (1972) afirma que existe uma forma intermediária de coordenação da atividade produtiva entre a coordenação planejada (hierarquia) e a coordenação espontânea (mercado), que é decorrente das frequência e da intensidade das relações de entre as firmas, e que o autor denomina de cooperação interfirmas. Essas relações se caracterizam por ser de longo-prazo, e são mais ou menos formais, dependendo do contexto (objetivo da relação, dos ativos e atores envolvidos, dos riscos, etc), mas têm por objetivo dar mais estabilidade às relações.

Essa forma de coordenação *ex-ante* da atividade produtiva confere maior estabilidade para as relações, pois reduz as incertezas, que normalmente estão associadas às relações de mercado, sem que haja integração dos recursos na firma individual. A essência da cooperação reside no fato de que as partes aceitam algumas obrigações, com relação ao seu comportamento futuro, para dar maior segurança aos parceiros. Assim, a cooperação envolve empresas independentes que se conectam para facilitar o planejamento da produção, coordenando e adequando elementos como quantidade, qualidade e especificações dos produtos/serviços, que apresentam um certo nível de especificidade e que são trocados e/ou desenvolvidos na ligação entre as empresas. A necessidade desse tipo de relação provém do fato das empresas possuírem diferentes capacitações, além de desenvolverem atividades que são complementares, portanto, devem ser capazes de somar esforços para obterem produtos finais.

Entende-se por atividades complementares diferentes fases do processo de produção e que necessitam, de uma forma ou outra, de coordenação. Por outro lado, existem as atividades similares, que envolvem processos de mesma natureza, as quais são desenvolvidas por diversas empresas que desenvolvem capacitações similares.

Esses conceitos, desenvolvidos por Richardson, são retomados por Maskell (2001), que os utiliza conjuntamente com referencial sobre geração de conhecimento para entender a natureza e os desdobramentos das relações entre firmas de aglomerados na construção de conhecimentos localizados. O autor afirma que as capacitações, que são complementares (dimensão vertical) entre firmas, geram trocas frutíferas, enquanto que similares (dimensão horizontal), geram competição, e que ambas são importantes para a geração de conhecimento localizado.

Através da dimensão horizontal as firmas co-localizadas observam, monitoram, comparam, selecionam e imitam soluções superiores adotadas por firmas competidoras, e essa possibilidade de monitoramento constante, sem esforço ou custo, explica parte da dinâmica com que informações e conhecimentos fluem e são gerados entre agentes dos aglomerados, o que ocorre sem a necessidade de contato entre as firmas.

Dessa afirmação desdobra-se a conclusão de que parte das economias locais surgem independentemente do grau de interação entre as firmas. Porém, isso não quer dizer que as firmas não cooperem para resolver problemas comuns, elas interagem, porém com o intuito de prosseguir com esquemas específicos.

Pela dimensão vertical é necessário o contato entre as firmas, uma vez que elas se especializam, necessitando, portanto, de interação para o desenvolvimento das atividades complementares. As interações implicam aprendizado por processos de learning-by-interaction, que geram diferencial quando novas atividades econômicas são desenvolvidas pela criação de novos conhecimentos, resultando, então, em extensão do mercado das firmas.

Maskell, ao aplicar os conceitos de Richardson para os aglomerados, levanta duas questões interessantes. Primeiro, as interações de empresas que desenvolvem atividades complementares são fonte importante para o crescimento e desenvolvimento dos aglomerados, pois possibilitam a ampliação das atividades desenvolvidas no âmbito local. Segundo, não é apenas pelas interações que se cria conhecimento, pois as economias locais nascem da própria aglomeração de empresas através das economias externas que são incidentais.

Uma questão importante nas relações inter-firmas, e que é relevante para o entendimento da forma com que os aglomerados se estruturam e se desenvolvem, é apontada

por Richardson (1972). Apesar de ocorrer cooperação entre firmas, as assimetrias de poder estão presentes, visto que as empresas possuem capacidades diversas e, portanto, seu poder de apropriação do valor gerado difere. Assim, a cooperação é direcionada pelas estratégias da empresa maior, que influi nas possibilidades de crescimento e desenvolvimento das empresas. Apesar de Maskell ter aplicado a conceituação de Richardson para os aglomerados, a questão da assimetria de poder entre as empresas não é mencionada.

Richardson, após 30 anos, revê seu trabalho de 1972 e aprofunda o entendimento dos processos que surgem entre firmas, porém volta-se para analisar os mercados de produtos intermediários; no artigo anterior, o autor havia focado-se nas relações que ocorrem em estruturas organizacionais industriais.

O processo que gera demanda por produtos intermediários é a divisão de trabalho e especialização das firmas, portanto não é resultado de um processo intencional e direcionado, mas espontâneo, que fornece flexibilidade para as empresas e facilita a adaptação às mudanças (Richardson, 2003).

Para evidenciar tal argumento, o autor analisa o funcionamento destes mercados de produtos intermediários, e argumenta que os processos de divisão de trabalho e especialização das firmas abrem espaços para o surgimento de empresas que respondam às oportunidades de lucro.

Porém, o surgimento de produtores intermediários depende da capacidade dos empreendedores de detectar e desenvolver produtos que podem ser fornecidos com vantagens para que as empresas substituam o que era realizado internamente por produtos intermediários.

Quando esse tipo de especialização ocorre, gera-se uma estrutura industrial articulada e não intencional, que permite às firmas produzirem produtos finais os quais respondam às oportunidades detectadas no mercado, aproveitando-se da flexibilidade fornecida pela estrutura de fornecimento formada.

Dessa forma, diminuem os requerimentos de investimentos das firmas, que necessitam imobilizar menos recursos em equipamentos, fato que determina a diminuição dos riscos de sua operação.

Para a economia como um todo o risco também diminui, dado que tais riscos não são integralmente repassados para os fornecedores, pois eles se aproveitam de economias de escala e escopo.

Portanto, Richardson aponta que o surgimento de um mercado de produtos intermediários flexibiliza a economia, e diminui o risco do negócio para as empresas, e que

esse movimento ocorre como uma evolução natural, resultado de um processo incidental, portanto indicando que o mercado expande suas atividades econômicas direcionado pela demanda e não apenas pela cooperação inter-firmas.

Porém, a análise desse processo em aglomerados mostra que as ligações verticais inter-firmas desempenham importante papel na geração de novas oportunidades de negócios, como é apontado por Maskell. Portanto, ambos os processos ocorrem e somam-se.

Outro autor, que analisa as relações inter-firmas e a coordenação de tais ligações, é Williamson (1975), o qual definiu a cooperação interfirmas como estrutura híbrida, que combina a manutenção da autonomia das partes com adoção de formas de coordenação *ex-ante*, típicas de estruturas hierárquicas. As empresas que necessitam de ativos específicos, e que, portanto, enfrentam risco de não-fornecimento, investem em relações de longo-prazo para reduzir as incertezas associadas ao processo, adotam, inclusive, mecanismos informais para resolver os conflitos.

Nos aglomerados, a própria proximidade entre as empresas é um mecanismo que diminui os riscos nas relações, pois é evidente para todos do aglomerado quando uma firma se comporta de forma oportunista, essa transparência desencoraja esse tipo de comportamento.

Além de diminuir os riscos e custos das relações, essas formas híbridas de coordenação contribuem para a geração de vantagens competitivas para as firmas de aglomerados. Um exemplo são as ações conjuntas que as empresas desenvolvem com vistas a resolver problemas comuns; tais ações consistem numa forma de coordenação *ex-ante* da atividade produtiva, além disso, geram vantagens para as empresas da localidade. Tal proximidade também fomenta e reforça as trocas de informações e conhecimentos entre as empresas, robustecendo, assim, as vantagens concorrenciais geradas.

Porém, a apropriação das vantagens geradas nessas interações não é simétrica, visto que essas empresas possuem capacitações distintas, portanto apresentam margens de rentabilidade diferentes.

As definições desses dois autores não se diferenciam muito, destacam duas formas opostas (mercado, hierarquia) de coordenação e formas intermediárias entre as duas primeiras. Esses mecanismos intermediários de coordenação das relações entre firmas explicam parte das vantagens competitivas geradas pela aglomeração de empresas, já que se baseiam em uma de suas características marcantes, a elevada frequência de interações decorrentes da divisão do trabalho entre produtores especializados. Lundall (1992) inclusive ressalta que esse é um mecanismo que fomenta a inovação, já que se baseia na interação e, portanto, propicia o aprendizado.

Humphrey & Schmitz (2000) propõem uma classificação com algumas diferenças das propostas feitas anteriormente. Ao invés de apenas um tipo de relações intermediárias, esses autores distinguem dois: redes e quase-hierarquia.

As redes são formadas por firmas que detêm poderes mais ou menos iguais (relações entre iguais), e quase-hierarquia são relativas às relações de subcontratação, portanto com subordinação de muitas empresas em relação a poucas. Assim enfocam, mais explicitamente, a questão da assimetria de poder existente entre as empresas e, portanto, deixam claro que existem situações em que a apropriação do valor gerado localmente é absorvida de forma assimétrica entre as empresas.

Garcia (2001) assinala a questão da assimetria de poder entre as firmas como uma das características mais importantes a ser verificada nos aglomerados, pois faz com que uma ou mais partes envolvidas na transação tenham que arcar com custos e riscos mais elevados. Isso ocorre pois as firmas que apresentam ativos e capacitações distintas alcançam maior apropriação de rentabilidade, assim aquelas que possuem maior capacidade em reter ativos relevantes deterá maior poder e importância frente às outras do aglomerado.

Outro autor que enfoca essa diferenciação é Enright (1994), que categoriza os mecanismos de coordenação como sendo baseados em transações coordenadas pelo mercado, coalizões de curto-prazo, relações de longo-prazo ou integração vertical. Enright liga esses tipos de coordenação com os agentes, que são: agentes do mercado (*market makers*), organizações, parceiros, ou gestores. Segundo ele, o tipo de coordenação predominante no aglomerado traz variações substanciais para a organização industrial do local.

O quadro comparativo abaixo ilustra bem os tipos de coordenação da atividade produtiva e as semelhanças entre as abordagens dos autores:

Quadro 5 – Tipos de coordenação da atividade produtiva

Richardson (1972)	Williamson (1979)	Enright (1994)	Humphrey & Schmitz (2000)
Coordenação espontânea	Mercado	Mercado <i>Spot</i>	Relações de mercado
Cooperação interfirmas	Redes	Coalizões de curto-prazo	Redes
		Relações de longo prazo	Quase-hierarquia
Coordenação planejada	Integração vertical	Integração vertical	Hierarquia

Fonte: adaptado de HUMPHREY & SCHMITZ (2000)

Além destas abordagens que analisam os tipos de relações existentes entre as empresas, outros autores analisam também a estrutura produtiva do aglomerado, estabelecendo conexão entre ambos. São as tipologias propostas por Storper & Harrison (1991), e por Markussen (1995).

Storper & Harrison (1991) analisam alguns fatores como tamanho das unidades produtivas, extensão da divisão do trabalho, grau de conexão entre as unidades do sistema, e extensão com que as relações são governadas por preços ou, pelo outro extremo, hierarquia, para estabelecer os tipos de aglomerados existentes.

As estruturas são representadas de acordo com duas situações extremas: relações assimétricas (*core*), de modo que algumas firmas apresentam a possibilidade de determinar a existência de outras; e relações simétricas (*ring*) entre diferentes segmentos de agentes, em que a existência de firmas não depende do poder de decisão de outras empresas. Os autores combinam formas de coordenação dos sistemas produtivos com diferentes configurações produtivas, o que resulta em quatro classificações.

A primeira é denominada de *all ring, no core* é representada por um sistema produtivo em que não há domínio de nenhum agente, portanto a relação ocorre entre iguais. Markussen (1995) denomina esse tipo de sistema produtivo como distrito industrial marshalliano e sua variante italiana, e o descreve como sendo um aglomerado de pequenas empresas que estabelecem uma intensa teia de transações com firmas locais, e poucas ligações externas, e essa configuração permite o estabelecimento de contratos e compromissos de longo-prazo entre as firmas devido à elevada capacitação técnica (*expertise*) compartilhada e pela proximidade e identidade cultural que facilitam a interação.

Outra característica é o apoio dos governos locais e associações de negócios, que articulam com os agentes locais para a resolução de problemas comuns e para responder às novas demandas por flexibilidade. E, por último, destaca o comportamento ativo das firmas que realizam intercâmbio de pessoal (consumidores, intermediários e fornecedores), cooperação entre competidores visando à estabilização de seus mercados e compartilhamento de riscos e inovações, nesse caso, a confiança é o cimento da cooperação e da ação conjunta.

Porém, uma crítica relevante para esse tipo de configuração produtiva é que para caracterizar um aglomerado dessa forma há grande subestimação do poder das corporações líderes dos arranjos.

O segundo modelo identifica firmas-chave que constituem o eixo da economia desses locais e que coordenam as atividades de diversas outras firmas de acordo com suas estratégias, *core-ring com coordenação de firmas* – sistema produtivo com algum grau de

coordenação de alguns agentes. Porém, essa coordenação tem limite de alcance, pois a firma coordenadora não consegue assumir internamente as tarefas que são realizadas pelos outros participantes do processo, portanto não determina a existência ou não dos outros agentes. Exemplo é a Benetton e sua rede de produtores de vestuário.

Já o terceiro tipo de configuração, *core-ring, com firma líder*, é caracterizada por uma ou algumas firmas exercendo a liderança de forma substancialmente independente. A diferença em relação à estrutura anterior é que a firma líder aqui é dominante, então as ações das outras empresas participantes dependem dela.

Markussen (1995) denomina tal estrutura de centro-radial (*hub and spoke*) e ressalta que o dinamismo desse formato está associado à posição das firmas líderes. Porém, afirma que as demandas da firma líder estimulam o surgimento de diversas firmas prestadoras de serviços e produtos que, a princípio, atendem à firma líder, mas que processos de diversificação podem criar novos setores que diminuem a dependência das empresas com a firma líder.

Assim, a autora aponta a existência de distritos centro-radiais, em que firmas pequenas existem meramente pela ligação que elas apresentam com as firmas líderes. Já outras ampliam seu leque de ação para além da firma líder, e o ambiente do distrito acaba por beneficiar outras firmas que não só as compradoras ou fornecedoras das líderes.

Porém, na maior parte dos casos, as firmas em aglomerações centro-radiais são dependentes da ligação com as firmas líderes, e no que se refere à cooperação, o que ocorre é em função das demandas dos líderes com o objetivo de melhorar sua competitividade: melhoria de qualidade, dos prazos de entrega, controle de estoques etc. Assim, nestes locais ocorre implantação de empresas que desenvolvem serviços especializados voltados a necessidade específica dos líderes, porém algumas vezes tal estrutura acaba servindo para outras empresas do local. Neste tipo de configuração os organismos de apoio são pouco significativos e as ações políticas das firmas-chave ocorrem em torno de sua agenda e interesses. Alguns exemplos são GE, Westinghouse, Sony e Phillips.

O último tipo de configuração é denominado *all core*, ou firma verticalmente integrada, em que a coordenação ocorre pela propriedade, já que todas as operações produtivas ocorrem dentro da mesma organização. A figura abaixo ilustra a tipologia descrita.

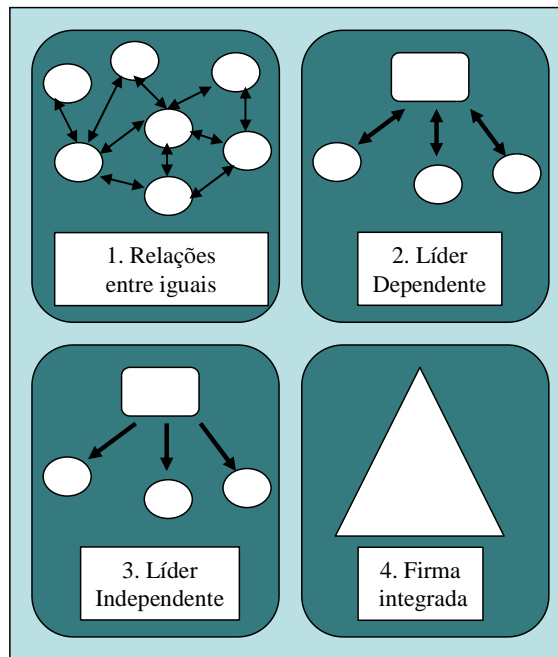


Ilustração 4 - Tipologia de aglomerados de acordo com coordenação

Fonte: Baseado em STORPER & HARRISON (1991)

Esta tipologia reflete a idéia de que qualquer sistema produtivo está ligado a uma estrutura de coordenação específica, e que as relações de poder e as estruturas são definidas nesses sistemas. Porém, são passíveis de mudança, já que estamos falando de sistemas dinâmicos, assim outro aspecto que permite a exploração de algumas hipóteses é a análise dos caminhos evolutivos desses sistemas, ou seja, analisar as mudanças que ocorreram, ao longo dos anos, nas estruturas produtivas e nas relações de poder entre os agentes ligados ao aglomerado.

Porém, os autores analisam os aglomerados apenas endogenamente, mas as relações de poder entre essas estruturas não se restringem aos agentes co-localizados, pois abrangem os atores econômicos externos que têm ligação com a localidade, assim esse é um aspecto essencial, que não pode ser menosprezado na análise dos SLPs.

3.2 COORDENAÇÃO DE CADEIAS GLOBAIS E INTERAÇÃO COM SLPs

As empresas co-localizadas têm aumentado sua participação no mercado internacional por um lado, e por outro, há algumas décadas, as grandes empresas vêm desverticalizando suas estruturas corporativas e concentrando-se nas atividades de maior valor agregado, passando a sub-contratar as atividades tidas como secundárias. Assim, essas grandes empresas subcontratam, muitas vezes nos países em desenvolvimento, os serviços produtivos, e buscam

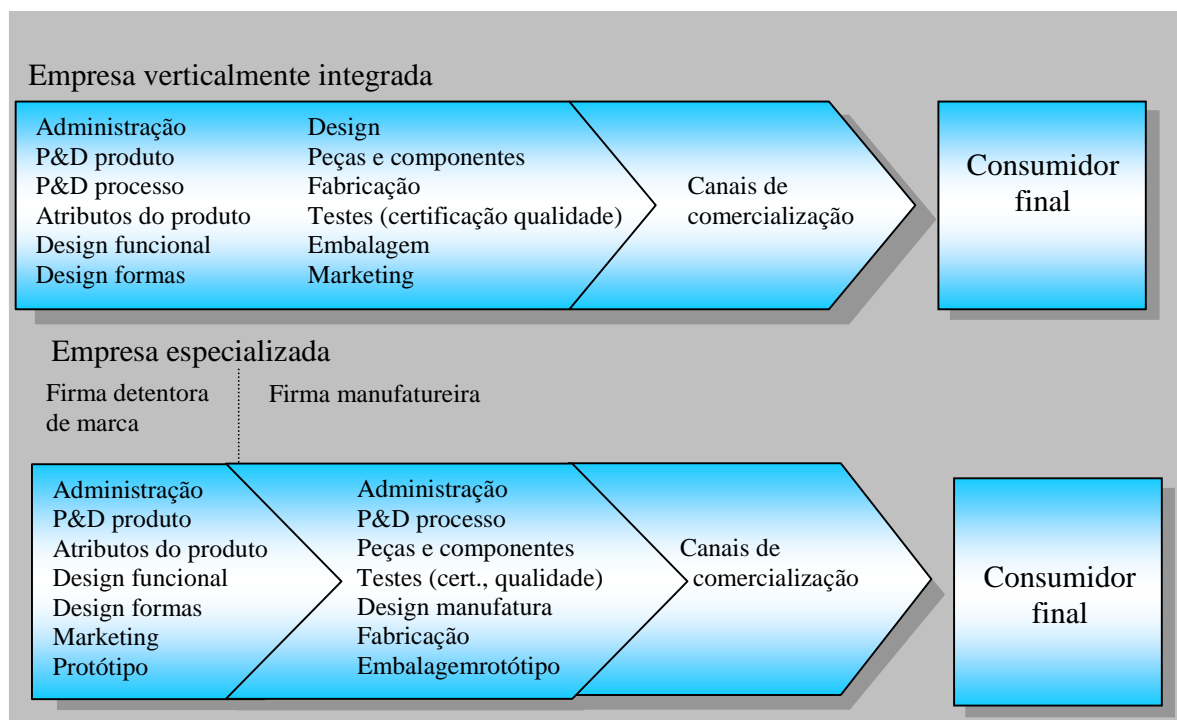
firmas localizadas em aglomerados, devido às vantagens trazidas pela concentração. Desse modo, as grandes empresas, líderes das cadeias produtivas globais, fomentam a internacionalização das firmas dos SLPs.

As vantagens dessa forma de configuração global da cadeia produtiva advêm do fato de se ter acesso à ampla gama de produtos e serviços produtivos a custos acessíveis, sem que para isso sejam necessários investimentos elevados, assim as empresas líderes investem o seu esforço nas atividades mais relevantes da cadeia produtiva, e que geram o diferencial para a atuação no mercado.

A escolha das empresas que são subcontratadas depende da capacidade apresentada para a produção das mercadorias dentro dos requisitos e dos custos determinados pela empresa líder. Logo, se observam cada vez mais cadeias produtivas formadas por elos que se distribuem por diversas partes do mundo, de acordo com as vantagens competitivas de cada uma dessas estruturas internacionalizadas.

Esta análise da mundialização das relações econômicas pode levar à errônea conclusão de que as vantagens competitivas das estruturas localizadas perderam sua importância nos últimos anos, porém, ao mesmo tempo em que as ligações dos elos da cadeia produtiva se espalharam pelo mundo, a importância da eficiência interna de cada elo também aumentou, assim como a busca pela inovação. Nesses pontos, as empresas aglomeradas alcançam uma eficiência muito superior àquelas que estivessem dispersas geograficamente, isso devido à facilidade e aos estímulos que a proximidade geográfica oferece para que as empresas mantenham relações de interação e, assim, alcancem as vantagens já descritas nos capítulos anteriores (economias externas, ações conjuntas, aprendizado coletivo e processos de inovação). Portanto, as cadeias produtivas globais buscam ligação com os aglomerados locais para se apropriarem, também, das vantagens geradas pela aglomeração.

O processo das grandes empresas internacionais de concentração de suas atividades, naquelas tarefas principais, proporcionou a construção de uma extensa rede de empresas e de relações inter-empresariais. A figura abaixo ilustra essa mudança de enfoque produtivo.



Fonte: adaptado de STURGEON (1997)

Além de adequada para as necessidades da pressão imposta pelo ambiente, essa nova forma de configuração não impõe perdas de poder econômico para as grandes firmas líderes destas cadeias. Muito pelo contrário, elas passam a desempenhar papel de coordenadoras de redes de empresas, controlando, ou direcionando, as operações das empresas que fazem parte de suas relações.

Ernst & Kim (2002) denominam esses novos arranjos organizacionais das grandes corporações de redes de produção global (GPNs), e afirmam ser essa a principal inovação organizacional em operações globais.

As redes buscam fornecedores em regiões de países em desenvolvimento que apresentem custos baixos. E, para estabelecer tais redes, é necessário difundir o conhecimento dos líderes para os fornecedores, porém isso não ocorre de forma automática, já que é necessário significativa capacidade de absorção e internalização de conhecimento pelos fornecedores locais. Assim, tem-se conformado um processo de difusão internacional de conhecimento proporcionado pelas firmas líderes da cadeia.

Ernst & Kim (2002) classificam os atores destas GPNs em 3 categorias de acordo com o poder de coordenação:

1. *Flagship* – são os líderes estratégicos e organizacionais da rede produtiva global, são os que alocam os recursos, comandam a participação dos fornecedores subcontratados e coordenam as transações e as trocas de conhecimento entre os diferentes nós da rede. São a fonte de conhecimento (desenvolvimento de produtos, processos, engenharia e *marketing*), e transferem tecnologia e conhecimento gerencial para os fornecedores. Gottardi (2000), ao analisar endogenamente os SLPs, identificou que as firmas líderes desses locais são elos com o mercado, e “puxam” o desenvolvimento das empresas produtoras de produtos intermediários. Portanto, o papel de *flagship* é desempenhado por empresas líderes das cadeias produtivas globais e pelas empresas líderes locais que fazem a ligação com o mercado doméstico. Lombardi (2003) denomina essas empresas de *final firms*.
2. *Higher-tier* – são fornecedores que podem estar localizados em aglomerados ou não, mas que desempenham um papel fundamental, fazem a ligação dos produtores com os *flagships*. Possuem suas próprias “mini-GPNs”, e as coordenam e gerenciam. Seus fornecedores podem ser empresas localizadas em aglomerados. A posição diferenciada reside no fato de deterem ativos tecnológicos que as permitem coordenar os *lower-tier*.
3. *Lower-tier* – posição mais precária da cadeia, são utilizados como pulmões e para quebrar preços, muitos dos *lower-tiers* estão localizados em aglomerados. Apresentam posição financeira fraca e são altamente vulneráveis às mudanças abruptas de mercado/tecnologia e às crises. Não lidam diretamente com *flagships*, interagem primeiro com os *higher-tier*.

Além da categorização das GPN, os autores analisam os processos de transferência de conhecimento gerencial e tecnológico que tornam fornecedores locais (*higher-tier*) aptos a participarem de tais redes.

Segundo os autores, as *flagships* transferem conhecimentos técnicos e gerenciais para os fornecedores locais (*higher-tiers*), que devem absorver, internalizar e desenvolver suas próprias capacitações. Sendo positiva a resposta do fornecedor, as *flagships* passam a transferir conhecimentos mais sofisticados: engenharia, desenvolvimento de produtos e processos. Portanto, a manutenção e o crescimento dos fornecedores nas GPNs dependerá de quão ativa é sua postura para maximizar e reforçar a competitividade da cadeia como um

todo, e, portanto, dos *flagships*. Desta forma, os fornecedores devem invariavelmente realizar *upgrade* e melhorar sua capacidade de absorção para manter-se na cadeia produtiva.

Esses autores explicitam as dificuldades que as firmas enfrentam para participar de redes globais. Afirmam que para uma empresa ser um *higher-tier*, além de ter que disputar as poucas oportunidades existentes, devem conseguir sobreviver às pressões dos *flagships* e desenvolver constantemente capacitações para manter tal posicionamento. Portanto, uma disputa acirrada, mas que, segundo eles, é a melhor forma e o melhor posicionamento possível para os fornecedores.

Porém, o que se verifica, por várias experiências brasileiras, é que o crescimento e o desenvolvimento de capacitações produtivas, por esses fornecedores de cadeias produtivas globais, é bastante acelerado, mas existe um “teto” de desenvolvimento, que dificilmente é ultrapassado. Ocorre que os fornecedores desenvolvem suas capacitações complementarmente aos ativos estratégicos da cadeia que ficam a cargo dos líderes, dessa forma, concentram-se em capacitações nas áreas produtivas. Porém, quando o desempenho da firma atinge boa produtividade e qualidade, não há muito mais em que atuar, dado que a firma não é estimulada a investir em *marketing*, marca, e desenvolvimento de produtos, que já vêm pré-definidos de seus clientes. Assim, apesar da inserção em GPNs ser uma via rápida de crescimento, está embutido um limite de difícil superação.

No mesmo sentido de Ernst & Kim, ou seja, analisando também as cadeias globais e as relações interfirmas, Gereffi (1999) apresenta um aparato conceitual interessante que ele convencionou denominar de cadeias produtivas globais (ou *Global Commodity Chains - GCC*).

Gereffi aponta que as GCC são formadas por diversas empresas que atuam nos vários elos produtivos de uma cadeia, desenvolvendo atividades distintas como *design*, produção, *marketing*, e que estão localizadas em várias partes do mundo. Para compreender as formas de atuação dos agentes, que estão inseridos nessas cadeias, faz-se necessário identificar as relações de poder que se configuram ao longo dela.

Os agentes-chave da cadeia são aqueles que dominam os ativos mais importantes, e que repassam a terceiros as atividades mais banalizadas, conseguindo, assim, determinar como cada elemento irá se apropriar do valor gerado pela cadeia.

Portanto, Ernst & Kim e Gereffi explicam a configuração de poder das cadeias globais através do mesmo mecanismo, porém Gereffi avança na descrição da configuração das diversas cadeias. Para ele, são dois os tipos de cadeias, a cadeia dirigida pelo produtor

(*producer driven commodity chain*); e a cadeia dirigida pelo comprador (*buyer driven commodity chain*).

Na primeira configuração, cadeias dirigidas pelos produtores, os ativos produtivos e tecnológicos são chaves para o comando da cadeia, pois essas empresas devem possuir esquemas industriais integrados e ter capacidade para impor melhorias tecnológicas a produtos e processos. Exemplos desse tipo de cadeia são a cadeia aeronáutica e a automotiva.

Na segunda configuração, cadeias dirigidas pelos compradores, os ativos-chave são comerciais, basicamente. A capacidade de comando está ligada ao fato das empresas deterem marcas fortes e estabelecidas ou canais próprios de comercialização e distribuição dos produtos. A essas capacitações, adicionam-se habilidades nas áreas de planejamento e desenvolvimento de produtos e *design* e no gerenciamento de uma rede de produtores geograficamente dispersa. Essas cadeias são verificadas tipicamente em indústrias, como a de bens de consumo intensivas em mão-de-obra, como vestuário, calçados, móveis etc.

Os compradores, que podem ser detentores de marcas globais, e alguns grandes produtores têm o poder de coordenação e comandam a apropriação de valor dos vários elos. São eles que determinam os produtos a serem produzidos (*design* e especificações), normalmente não possuem instalações fabris – são os “produtores sem fábricas” – mas fazem o *marketing* e a inserção desses produtos nos mercados, e adquirem a produção em estruturas produtivas globalmente dispersas.

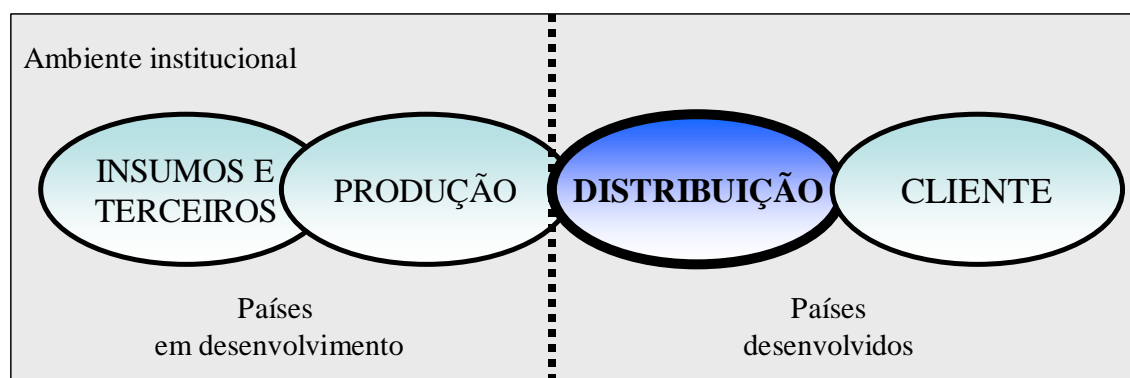


Ilustração 6 - Abordagem de Global Value Chain – considerando cadeia “buyer-driven”.

Fonte: Baseado em HUMPRHEY & SCHMITZ (2000)

A análise realizada por Gereffi mostra-se bastante adequada para este estudo, pois identifica a governança global da cadeia, ou seja, quem realiza a integração funcional e a

coordenação de atividades internacionalmente dispersas especificando e monitorando a performance dos produtores.

Dolan & Humphrey (2000), a partir do estudo da cadeia global compradora de vegetais, desenvolveram o conceito de governança para cadeias dirigidas por compradores e estabeleceram três áreas distintas nas quais os compradores exercem controle sobre os outros agentes posicionados nos outros elos que as compõem.

Primeiro, os grandes compradores internacionais determinam que produtos estarão disponíveis no mercado, em que momento e quais as suas características. Isso significa que os compradores são capazes de “encomendar” as mercadorias para os produtores, que estão espalhados em qualquer parte do mundo. A distribuição desses pedidos ocorre de acordo com as capacitações dos produtores internacionais, que se manifestam pela capacidade de produção com as características, os custos e no tempo determinado pelos grandes compradores.

Segundo, os grandes compradores internacionais são capazes de estruturar a cadeia e decidir quais os tipos e o número de firmas que serão envolvidas no processo. Além disso, determinam a distribuição das funções entre as firmas eleitas, procurando aproveitar-se da capacidade tecnológica, produtiva e de redução de custos das firmas envolvidas.

Terceiro, os compradores monitoram e controlam o sistema, com o poder de incluir ou excluir empresas, de acordo com a capacidade dos agentes em atender os requisitos das encomendas realizadas. O não cumprimento dessas exigências resulta na substituição dos produtores, dada a existência de fontes alternativas de fornecimento das mercadorias requeridas.

Porém, para que os grandes compradores estabeleçam esse tipo de relação com as firmas e garantam o fornecimento dos produtos dentro dos requisitos pré-determinados, são necessários investimentos nas relações com as empresas e até com o fomento de um processo de aprendizado entre os produtores locais. Nas estruturas produtivas em que os grandes compradores adquirem, ou melhor encomendam, as mercadorias, eles estabelecem estruturas de apoio aos produtores, no intuito de garantir que as condições acordadas e determinadas sejam cumpridas.

Esse é um dos motivos que faz com que os grandes compradores internacionais optem por adquirir as mercadorias em sistemas produtivos localizados, onde os custos de estabelecimento e manutenção dessas estruturas podem ser compartilhados entre um elevado volume de compras realizado entre um grande número de pequenas e médias empresas. Por um lado, os custos de manutenção dessas estruturas seriam maiores se elas tivessem que

atender produtores dispersamente localizados. Por outro lado, comprar de um grande conjunto de pequenos produtores também apresenta elevada funcionalidade, já que se essa relação fosse estabelecida com grandes produtores, os compradores teriam mais dificuldades em manter o comando, pois essas empresas teriam mais facilidade de construir canais próprios de comercialização e distribuição dos produtos e, dessa forma, escapar do poder de comando dos grandes compradores.

Do ponto de vista dos produtores, porém, a existência dessas estruturas de prestação de serviços é capaz de fomentar um processo de aprendizado local. A interação com os responsáveis pelo monitoramento da produção faz com que as empresas locais desenvolvam capacitações importantes nas suas funções produtivas, como no que se refere à qualidade dos produtos, prazos de entrega, otimização de processos, etc. As empresas locais aproveitam para desenvolver capacitações importantes na produção, o que contribui para o incremento de sua capacidade competitiva.

O aprendizado interativo é derivado das inter-relações de agentes. Esse processo apresenta um caráter social e coletivo, visto que é decorrente do fluxo constante de informações que ocorre de modo intenso no âmbito externo às firmas. Portanto, está intimamente relacionado à capacidade da empresa de estabelecer relações sociais que gerem acessos a canais de informações importantes, que devem ser transformados em conhecimentos e utilizados de modo eficiente pelas empresas.

A aglomeração dos produtores desempenha um papel fundamental nesse processo, uma vez que a proximidade geográfica e cultural dos agentes é um fator que estimula o estabelecimento e a manutenção de canais específicos de comunicação e fontes próprias de informação, que facilitam o processo de aprendizado interativo.

Alguns autores, como Gereffi (1999) Humphrey & Schmitz (2000) e Rabelotti (2001) analisam as formas de melhorias que podem ocorrer nos elos produtivos das cadeias globais. A tipologia apresentada por Gereffi (1999) caracteriza os modelos organizacionais e as habilidades das empresas produtoras em diversos níveis de modernização e aprendizado industrial.

Gereffi (1999) mostra, através do caso das empresas de confecção do leste asiático, que o relacionamento entre esses sistemas locais de produção e a cadeia global possibilitou o desenvolvimento de novas habilidades entre os produtores. Ele destaca que, no início da relação com os grandes compradores globais, as empresas produtoras asiáticas não passavam de prestadoras de serviços que apenas faziam a montagem das partes que vinham cortadas de outros fornecedores (OEA – Original Equipment Assembly, ver quadro 6). Porém, a partir

dos processos de aprendizado por interação, foram capazes de desenvolver habilidades novas, pois passaram a gerenciar seus próprios fornecedores e a oferecer produtos finais, no mercado doméstico, com marcas próprias (OBM – Original Branded Manufacturer), além dos serviços “*full-package*” para os detentores de marcas próprias (OEM – Original Equipment Manufacturer). O resultado dessa nova configuração produtiva foi que os produtores passaram a obter mais lucros, em virtude do desenvolvimento de capacidades que outros produtores não alcançaram.

Quadro 6 - Atividades das empresas de acordo com sua posição na tipologia de modernização industrial

OEA	OEM	ODM	OBM	GB
Maquiladoras	Fornecedores “full-package”	Fornecedores “full-package” com <i>design</i> próprio	Fornecedores “full-package” com marca própria	Compradores globais
Recebem especificações dos produtos e dos processos produtivos Recebem insumos e componentes semi-acabados Realizam atividades simples de montagem Retornam o produto ao cliente para outras operações	Recebem especificações sobre o produto Desenvolvem especificações sobre o processo de produção Gerenciam compras e logística Entregam produtos acabados com marca do cliente	Realizam atividades de <i>design</i> e as especificações do produto Produzem ou terceirizam a produção Gerenciam a cadeia de fornecimento Eventualmente decidem sobre comercialização	Realizam <i>design</i> e fazem as especificações dos produtos e a gestão da marca Produzem ou terceirizam a produção Gerenciam a cadeia de fornecedores Decidem sobre o processo de comercialização	NÃO PRODUZEM Criação e gestão da marca própria Realizam atividades de <i>design e</i> especificações de produtos Terceirizam a produção Gerenciam a cadeia de fornecedores Decidem sobre o processo de comercialização

Fonte: baseado em GEREFFI (1999) E CRUZ-MOREIRA (2003)

Assim, a principal questão, com relação ao *upgrading*, é de analisar quando e como as empresas produtoras de um sistema local de produção, que estão inseridas em uma cadeia produtiva global, conseguem se desenvolver e melhorar sua participação, e qual o papel da governança da cadeia em relação a esse processo.

Para avaliar se ocorre o desenvolvimento, é necessário realizar comparações entre a situação de uma empresa em um momento anterior e o seu presente, para verificar se ocorreram mudanças como as descritas acima. Todavia, é preciso que as empresas desenvolvam funções corporativas superiores, que raramente se restringem à esfera produtiva.

Além do desenvolvimento de capacitações relacionadas ao processo produtivo, as empresas precisam ser capazes de criar habilidades relacionadas ao desenvolvimento de produto e ao estabelecimento de canais de comercialização e distribuição de seus produtos. Porém, especialmente nessa última área, as empresas encontrarão uma forte resistência dos grandes compradores globais, pois sua capacidade de comando das relações ao longo da cadeia está calcada justamente na posse desses ativos comerciais.

Gereffi (1999) afirma que os compradores globais oferecem formas para que os produtores locais procedam com todos os tipos de *upgrade*, inclusive o *upgrading* funcional. Segundo ele, os produtores que têm acesso às cadeias globais têm chances de desenvolver *design, marketing, e* até marca como consequência da combinação do “aprender exportando” e da “sucessão organizacional”.

Os autores analisados apresentam convergência nos argumentos quando afirmam que as cadeias produtivas globais são comandadas por empresas líderes que detêm os ativos mais relevantes das cadeias e que direcionam sua rede de fornecimento de acordo com seus interesses estratégicos. Além disso, apontam que os produtores localizados em SLP podem ser importantes fornecedores a tais cadeias. Porém, deixam vago se há limite de desenvolvimento para os produtores dessas cadeias, e quais as características e mecanismos dos SLPs que podem fomentar tal desenvolvimento.

Com o objetivo de entender melhor essa dinâmica, é bastante útil a análise da estrutura dos referidos mercados. Os produtores localizados em SLPs, analisados neste trabalho, pertencem às cadeias dominadas por compradores, e fazem parte da indústria denominada tradicional, ou seja, que utiliza tecnologia consolidada e disseminada em seus processos produtivos. Portanto, não existem elevadas barreiras tecnológicas para a entrada, logo, há um elevado número de empresas nesse mercado, e a competição é fortemente baseada em preço.

Dessa forma, as empresas alcançam menor acumulação de capital, se comparado aos outros tipos de indústrias em que as barreiras tecnológicas são maiores. Desse modo, os produtores não são empresas que alcancem expressivas economias por escala, e os preços de mercado não são modificados pelos agentes produtores.

Já o elo varejista, que é constituído pelos principais clientes das empresas produtoras, atua em um mercado em que há grande concentração de capitais. Portanto, a interação entre esses dois elos ocorre com grande assimetria de poder. Assim, os compradores “puxam” os preços para baixo e exigem elevada qualidade dos produtores, enquanto estes procuram se adequar às imposições de seus clientes.

Esta análise evidencia também o porquê da organização industrial dos produtores em SLPs, pois sendo as economias de escala diminutas, diversas atividades não ocorrem internamente às empresas, que necessitam, assim, de estrutura externa de apoio, como é o caso de P&D, *marketing*, treinamento de mão-de-obra, laboratórios, centros de tecnologia.

Trata-se, portanto, de dois modelos de desenvolvimento econômico que interagem. O primeiro é o modelo tradicional das grandes corporações, que apresenta elevada capacidade para o desenvolvimento inovativo, através da elevada acumulação de capitais. E o segundo é o dos SLPs, que é um modelo relevante para o desenvolvimento de regiões, e apresenta características que podem propiciar o desenvolvimento de novos conhecimentos e inovações, a partir de uma construção coletiva, porém é um “segundo caminho” (*second best way*) para o desenvolvimento econômico de países.

A questão do desenvolvimento de atividades inovativas e tecnológicas em SLPs, e de como as empresas e agentes econômicos, internos e externos, interagem para o desenvolvimento de tais atividades, é discutida por Lombardi. O autor analisa os fluxos de conhecimentos e os aspectos cognitivos dos processos de coordenação entre as firmas de aglomerados, e identifica os mecanismos que estão envolvidos nessa coordenação e quais os desdobramentos para a estrutura local desses processos.

Lombardi (2003) analisa os aglomerados como sistemas complexos compostos por sub-sistemas que interagem de forma não simples. Esses sistemas apresentam uma fronteira que não é física, mas determinada pelo senso de pertencer, ou seja, as firmas e pessoas da localidade seguem regras explícitas de comportamento (lealdade, confiança e reciprocidade,) que permitem a coexistência de rivalidade, imitação, competição e cooperação. Porém, a população de firmas de um aglomerado não é homogênea, possui diferentes competências e informações, o que cria assimetria de poder e as diferencia. O autor, similarmente a Ernst & Kim, distingue tipos de agentes dos SLPs:

1. *Final firms* – empresas responsáveis pela tradução dos sinais de mercado, elas estão diretamente ligadas ao mercado e buscam oportunidades, tendências e as características de demanda. São agentes estratégicos: os dados por elas adquiridos não são divididos com os outros agentes locais, são transformados em parâmetros operacionais, como, por exemplo, características de materiais e componentes, e são repassados para ativar o potencial produtivo local advindo do desenvolvimento de interações localizadas de alta frequência que ocorrem entre as firmas estáticas e satélites do local que absorvem essas informações operacionais.

2. Empresas estáticas e satélites – empresas produtivas do SLP, especializadas em partes do processo produtivo e que recebem a encomenda das *final firms* através de informações parametrizadas. Essas firmas, por serem partes especializadas de um processo produtivo maior, estabelecem interações de alta frequência com as outras firmas especializadas do local, além de trocarem informações e conhecimentos práticos e profissionais para resolverem os problemas técnicos, que surgem durante o processo de satisfação da demanda. Esse fluxo de informações cria uma convergência de valores e constrói relações simbióticas, que são essenciais para um ambiente cognitivo, o qual é responsável por gerar, adaptar e desenvolver conhecimentos e competências produtivas. Diferentemente de Ernst & Kim, Lombardi não distingue as empresas dos SLPs em *higher-tier* e *lower-tier*, apenas identifica aquelas que fazem parte das aglomerações.
3. Integradoras do sistema – agentes que desempenham importante papel como integradores do sistema, como *final firms* e instituições locais.

Portanto, tem-se um sistema fundamentado em uma hierarquia de informações e conhecimentos. O sistema é hierarquizado porque alguns agentes possuem informações escondidas, que não circulam no SLP (informações sobre os mercados consumidores), mas que são transformadas em informações visíveis para serem repassadas aos produtores locais, como parâmetros operacionais (as especificações das encomendas).

Nesses SLPs ocorrem processos adaptativos e seletivos, que são resultado de constantes modificações dos parâmetros impostos pelo mercado. Cria-se, assim, uma dinâmica seletiva e um processo de auto-organização, que o autor denomina **mente invisível**. Isso por que a estrutura do SLP evolui de forma não intencional, mas como uma somatória de processos desagregados que, somados, apresentam uma lógica, a qual coordena os comportamentos das firmas locais para responderem aos impulsos vindos do mercado, mas sem que exista um agente específico que direcione e comande as ações. A figura abaixo é uma representação deste sistema.

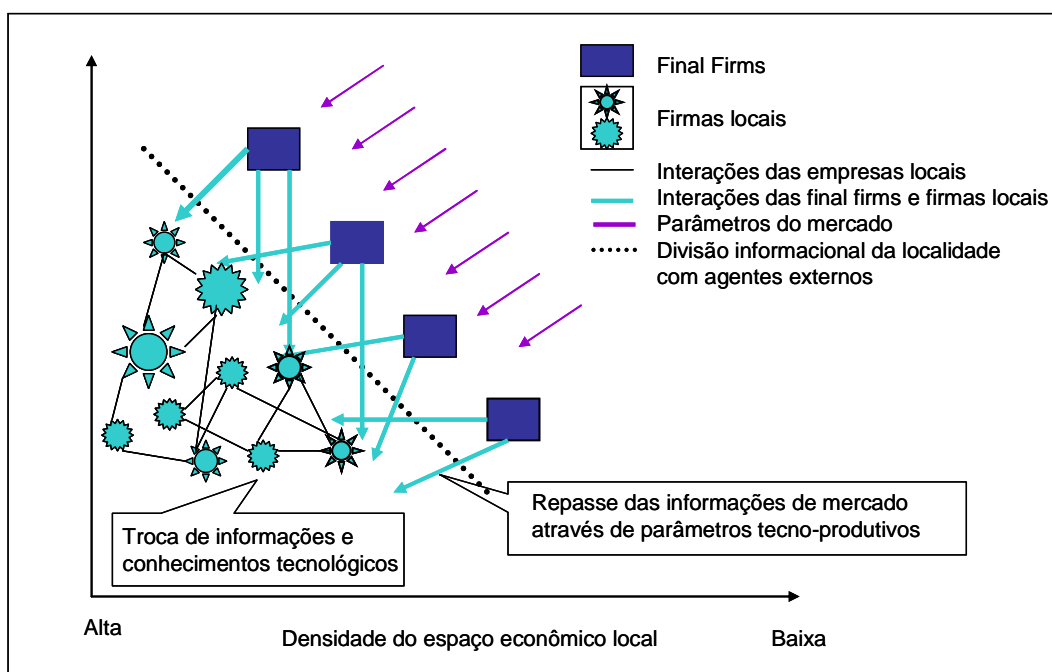


Ilustração 7 - Modelo dos fluxos informacionais que direcionam a evolução de um SLP

Fonte: Adaptado de LOMBARDI (2003)

Para o autor, essa é uma outra forma de coordenação das relações inter-firmas que complementa aquelas apontadas por Enright (1998). É denominada convergência auto-organizada de parâmetros, ou seja, os parâmetros se modificam e o sistema se auto-organiza para encontrar as requisições da demanda, e esse processo ocorre devido à elevada frequência e intensidade de inter-relações dos agentes que trocam diferentes tipos de informações.

Porém, o autor, analisando a evolução dos SLPs italianos, afirma que existem pressões evolucionárias, as quais forçam esses sistemas em direção a estruturas em que operam mentes visíveis. Isso por que em ambientes de elevada turbulência o modelo adaptativo é pouco eficaz, pois esses mercados requerem estratégias agressivas de marketing junto a um eficiente planejamento de produção e logística. Sendo assim, é necessário um modelo de produção que se antecipe, preveja e reaja rapidamente a potenciais ameaças do mercado. E a habilidade de prever e reagir rapidamente depende de controle do fator tempo, juntamente com o controle da qualidade. Assim, torna-se necessário uma estrutura produtiva integrada, e hierarquicamente arranjada, mais capaz de se antecipar estrategicamente a eventos, e que coordene e concentre recursos com objetivos de longo-prazo.

Esta análise da evolução dos SLPs para estruturas hierarquizadas (ilustração 8) é reflexo dos processos de concentração que têm ocorrido nos últimos anos nos distritos

industriais italianos. Até a década de 90, eram, basicamente, aglomerações de pequenas e médias empresas, porém algumas firmas foram se destacando e crescendo, passando a coordenar redes, que envolvem não apenas empresas dos aglomerados italianos, mas muitas vezes firmas produtoras de países da Europa Oriental e Ásia. O processo de integração dessas firmas líderes diminuiu as subcontratações de atividades secundárias no aglomerado de origem, diminuindo, portanto, as trocas entre firmas. Por outro lado, aumentou suas ligações externas, globalizando suas operações, devido à busca por menores custos produtivos. O autor identifica esse movimento como sendo resposta dos SLPs tradicionais às pressões evolutivas, porém não conclui afirmando ser esse um caminho desejável para o desenvolvimento dos SLPs.

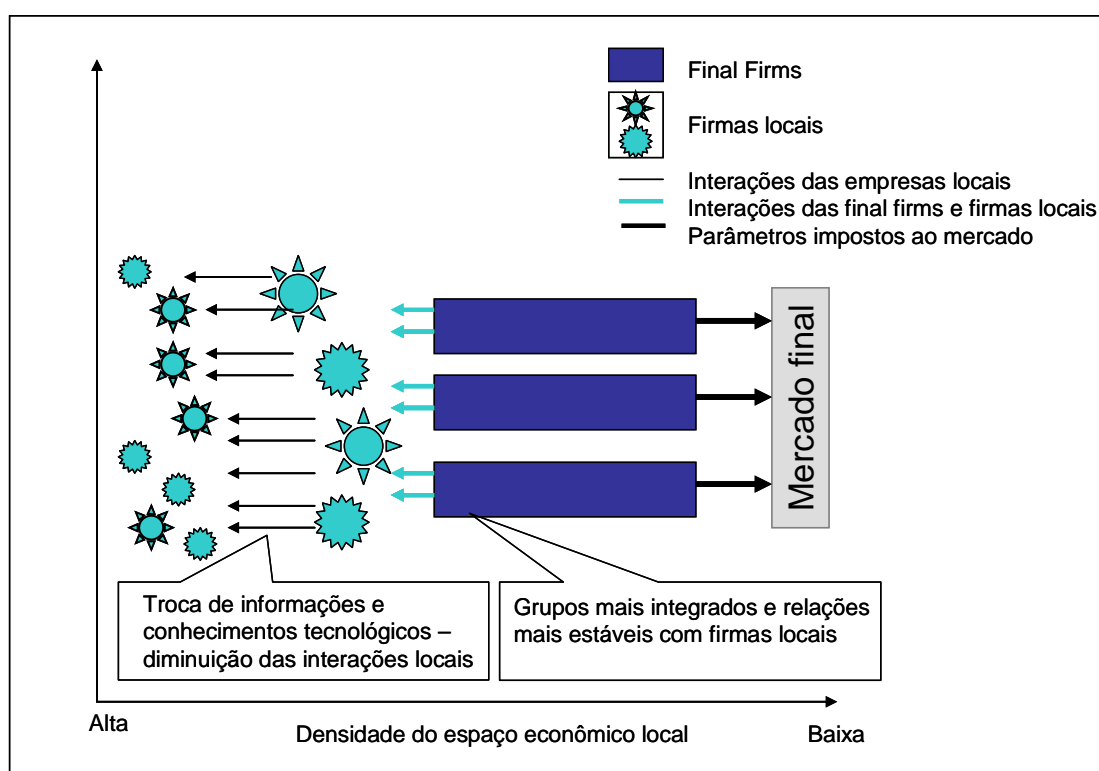


Ilustração 8 - Estrutura hierarquicamente coordenada.

Fonte: Adaptado de LOMBARDI (2003)

O que o autor aponta é que se nos tradicionais SLPs era essencial a presença de operadores estratégicos funcionando como tradutores das informações ocultas do mercado, nesta nova configuração local são necessários centros estratégicos que utilizem as competências locais e externas. O papel dessas agências é o de exercer funções sistêmicas e coordenar operações através de associações de firmas e consórcios. Portanto, identificando o quão importante é a governança pública para ambos os modelos de aglomerados.

Neste ponto da análise, vale retomar a discussão sobre os modelos de desenvolvimento das grandes corporações e dos SLPs, previamente esboçados, para incorporar observações sobre a importância e as trajetórias de desenvolvimento possíveis para SLPs.

Com o tempo, as empresas participantes dos SLPs se diferenciam, e, assim, surgem empresas que se tornam referências no aglomerado. A diferenciação das empresas de SLPs é resultado da pressão competitiva, porém o processo de aprendizagem que molda a trajetória da empresa depende grandemente da experiência coletiva do SLP, que representa a acumulação de conhecimento do local, pois as observações das empresas do que ocorre com outras as influenciam em suas escolhas. Assim, esse processo de aprendizagem pode gerar melhores resultados que apenas uma grande empresa, a qual se desenvolve baseada em sua experiência. Portanto, o processo gerador de uma empresa de destaque em SLPs se torna exemplo que outras empresas da região passam a emular, abrindo a possibilidade para um processo contínuo de inovação e desenvolvimento, que pode se quebrar com o surgimento de novos padrões tecnológicos incompatíveis com a trajetória escolhida pelas empresas, pois processos de *lock-in* tornam difíceis e custosas as mudanças de padrão tecnológico.

Por essa razão, os processos de aprendizado e de acumulação coletiva, que dependem significativamente não apenas dos agentes privados, mas também das organizações de apoio e dos agentes públicos, são essenciais para o sucesso de SLPs.

3.3 PAPEL DOS ORGANISMOS DE APOIO NA COORDENAÇÃO DAS AÇÕES LOCAIS

O setor público desempenha importante papel na construção das vantagens locais de SLPs, não apenas através do fornecimento de infra-estrutura adequada ao local, mas, também, através da coordenação de ações que fomentem os processos de aprendizado local (Scott, 1998).

O apoio para a formação de um ambiente externo dinâmico às empresas, e que fomente a acumulação de conhecimento e de capacitações, é essencial para as empresas de SLPs, uma vez que tais empresas desenvolvem diversas atividades fora de seus muros, pois, como já foi explicitado, essa é uma característica dos SLPs. Ou seja, as empresas dependem de outras empresas e de organismos externos, pois não apresentam acumulação de capital suficiente que permita a internalização de atividades, assim os agentes internos ao SLP, mas externos à empresa, são muito importantes para o seu desenvolvimento.

Suzigan et al (2003) identificaram, caracterizaram e mapearam a estrutura produtiva das aglomerações territoriais, tanto de empresas quanto de instituições, para o estado de São

Paulo, e conjugaram essas informações com os indicadores regionalizados de atividades de C,T&I, inclusive capacitações locais das instituições de infra-estrutura científica e tecnológica e de serviços às empresas. Com isso, observaram que há razoável aderência da localização dos sistemas locais de produção e inovação à distribuição geográfica das instituições e das atividades de C,T&I.

As regiões que apresentam forte concentração de instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, apresentam, também, aglomeração de empresas, que formam sistemas locais de produção e inovação. Segundo os autores, isso reforça a assertiva, presente na literatura, de que as atividades inovativas das empresas apresentam fortes determinantes relacionados à geografia, e evidenciam que a aglomeração de empresas gera instituições de apoio devido ao papel essencial desses organismos para o desenvolvimento local.

Segundo Scott, a visão tradicional sobre as formas de ação do poder público limita seu papel em fornecer infra-estrutura urbana adequada, planejar a atividade industrial e o uso da terra, além de intervir para solucionar problemas de poluição. Porém, o autor afirma que é imperativo que esse agente atue além desse ponto, pois as ações das autoridades regionais podem direcionar o sistema produtivo local na construção de vantagens competitivas essenciais para a sobrevivência das empresas a longo prazo. Ernst et al (2001) também apontam para essa direção, e, ao analisarem essa questão, afirmam que a inserção diferenciada das firmas de aglomerados nas GPNs, não deve ser deixada apenas a cargo das forças de mercado, mas os organismos de suporte e poder público, através de políticas específicas, devem atuar visando modificar e capacitar as firmas para que elas melhorem seu desempenho a longo prazo. Isso pode ser realizado através de apoio para melhoria da especialização, da produtividade e da capacitação para inovação das firmas locais, o que aumenta as opções estratégicas desses sistemas localizados.

Brito & Bonelli (1997) destacam que internacionalmente tem-se movimentos de adoção de políticas descentralizadas para o desenvolvimento das regiões. Tal estratégia busca a mobilização do potencial endógeno às regiões com vistas a fomentar a inovação tecnológica e a difusão de tais inovações regionalmente. O essencial, nesse modelo, é a proximidade das autoridades regionais com os problemas e atores privados, o que gera, assim, um maior entendimento das necessidades locais, e, portanto, torna-se possível adaptar as políticas à realidade local.

Assim, a geração de conhecimento e aprendizado, em um aglomerado, está ligada não apenas à questão da estrutura interna do sistema local de produção e das relações que se

estabelecem entre os produtores, e destes com os agentes dos mercados interno e externo, mas, também, com a forma de atuação dos organismos de suporte e do poder público, por meio de políticas que estabelecem ações conjuntas.

Segundo Cassiolato & Lastres (2003) as principais vantagens em se focar em SLPs, na determinação de políticas públicas para regiões, são que as localidades representam uma unidade prática de investigação, que envolve diversos atores e atividades que são conexas. Assim, é o espaço real onde conhecimentos tácitos são trocados e construídos, o que gera aprendizado e inovação, portanto, é o local adequado para estimular e fomentar os processos de aprendizagem, inovação e criação de capacitação para empresas.

Porém, um aspecto, que deve ser ressaltado, é o de que as ações das autoridades regionais variam de local para local, de acordo com as necessidades, valores, regras, cultura e tradições coletivas, ou seja, de acordo com a realidade da infra-estrutura institucional local (Scott, 1998). Portanto, não existe uma forma padrão e geral do poder público atuar, mas ele deve estar ajustado à base social, e às necessidades reais das diversas localidades.

Além disso, as ações devem visar à manutenção e o fomento da coesão social, o que significa manter os agentes locais comprometidos e participando criativamente da construção do desenvolvimento local, portanto envolvendo as associações civis relevantes, tanto de trabalhadores quanto de empregadores, parcerias público-privadas, que possam existir na região, como consórcios, corpo governamental local, etc.

Assim, esse tipo de estratégia de desenvolvimento econômico sugere o envolvimento sistêmico dos agentes locais, que devem se reorganizam a partir de uma abordagem de baixo para cima (*bottom-up*), privilegiando o aspecto coletivo. Esse procedimento constitui-se numa visão bastante diferente da abordagem tradicional de políticas públicas, que privilegia incentivos fiscais diretos e indiretos, sem a preocupação de analisar os resultados em termos de competências e capacitações decorrentes do apoio governamental.

As políticas públicas devem ser adotadas com o fim de apoiar e viabilizar que as empresas, em âmbito coletivo, consigam agregar novos conhecimentos e competências, que sejam relevantes para o desenvolvimento sustentável de seus negócios, ou seja que apoiem o desenvolvimento de vantagens competitivas dinâmicas.

Porém, vale ressaltar que as localidades em que não haja nenhum tipo de sinergia industrial interna não conseguem adotar este tipo de estratégia de desenvolvimento local.

As autoridades locais podem coordenar ações que visem aumentar a capacitação local para que as empresas respondam pronta e adequadamente ao mercado. Essas ações podem ser classificadas em três frentes principais (Scott, 1998):

1. Estabelecimento de organismos que forneçam insumos e serviços reais para os produtores. Essa forma de coordenação de ações se tornou popular na Itália, no início da década de 80, através dos centros de serviços que são coordenados por agentes do setor público, juntamente com privado, e que se mostraram uma forma eficaz de modernização do sistema econômico local. Assim, esse tipo de experiência se proliferou para outros países, com o objetivo de melhorar o fornecimento de serviços, como informação, treinamento, assistência tecnológica e desenvolvimento de inovações (Pietrobelli & Rabelloti, 2002). Há casos em que é evidente a necessidade da ação pública: quando as firmas privadas apresentam propensão a sub-investir devido ao custo elevado de tal serviço; quando é ativo que tem caráter específico da aglomeração (como pesquisa tecnológica, laboratórios, centros de treinamento de mão-de-obra, etc.)
2. Cooperação entre firmas em tarefa de produção. Porém, esse tipo de ação depende das firmas aceitarem sacrificar alguns graus de autonomia pelo objetivo de alcançar nível maior de produtividade. Para alcançar tal objetivo, é necessário algum grau de governança. Schmitz (1999) afirma que a participação de organismos locais, em ações de cooperação multilateral, que envolvem firmas competidoras, é essencial. Apesar de tais ações só ocorrerem quando são claros os objetivos e as formas de apropriação dos benefícios para as firmas que participam, como envolvem atores que podem ter objetivos antagônicos, então torna-se importante a participação de agentes coordenadores imparciais, que gozem de credibilidade entre os participantes para que haja confiança em relação à condução das ações e que se minimizem disputas e choques entre produtores.
3. Fóruns para escolha de ações que são essenciais para o sucesso econômico regional. Envolvem desde questões de escopo limitado, como dissídios, até questões mais ambiciosas, como discussões sobre questões de longo-prazo que têm por finalidade viabilizar estratégias para o gerenciamento regional. São decisões tomadas deliberadamente, pois não se tem a garantia de que o mercado selecionaria a melhor opção para o desenvolvimento a longo prazo.

Portanto, o poder público pode representar importante instrumento para fomentar as iniciativas privadas. Porém, a ação pública soma-se, e não substitui ou sufoca a iniciativa

privada, caso contrário traz prejuízo e atrofia o tecido empresarial local. Assim, devem agir mobilizando, envolvendo e complementando as ações privadas.

4. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA E IMPORTÂNCIA DOS SLPS NO BRASIL

Este capítulo apresenta a dinâmica competitiva da indústria moveleira. Para tanto, foi realizada uma breve caracterização dessa cadeia produtiva, mostrando-se quais elos a compõem, o papel de cada um dos agentes, os tipos de produtos que resultam de tal estrutura e as principais formas de comercialização. Em um segundo momento, será analisado o contexto internacional apresentado, os principais países produtores, consumidores, exportadores e importadores, assim como as formas de organização da cadeia. A partir deste panorama, será analisada a forma com que o Brasil se insere na cadeia, e, por fim, abordar-se-á a importância dos SLPs.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E PADRÃO DE INOVAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS

O setor moveleiro caracteriza-se pela necessidade de diversos tipos de matérias-primas, e pelas várias cadeias produtivas que participam como fornecedoras de insumos. As empresas de móveis compõem seus produtos a partir da junção dos diversos insumos em diferentes processos produtivos, obtendo como resultado móveis, podendo ser segmentados de acordo com os materiais com que são confeccionados: madeira, metal, plástico, e outros, e, também, de acordo com o uso a que são destinados: móveis residenciais, para escritórios e institucionais. Além disso, as empresas, normalmente se especializam em alguns tipos de móveis: cozinha, banheiro, sala, quarto e complementos (Marion Filho, 1998). Há, portanto, uma forte segmentação do setor.

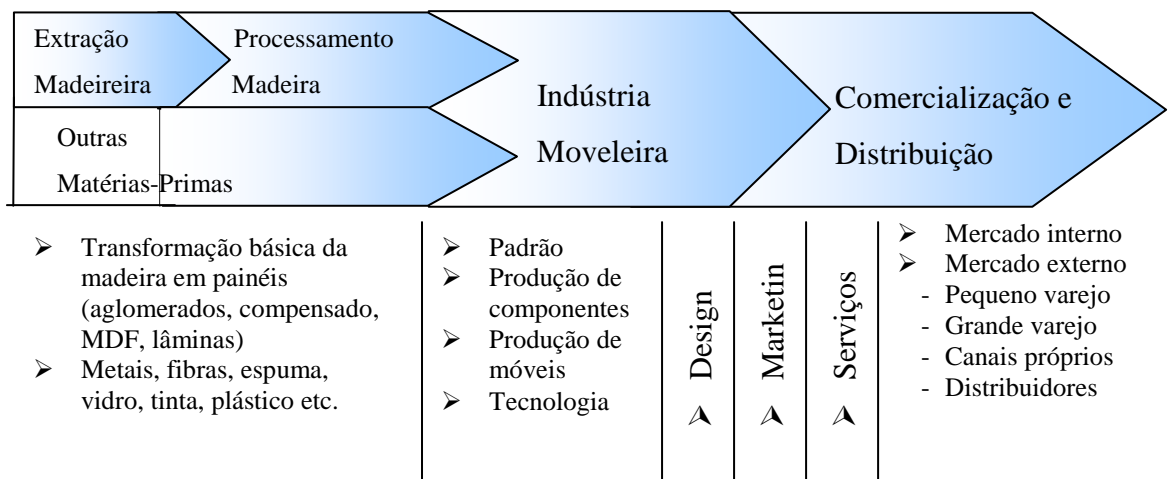


Ilustração 9 - Cadeia Produtiva de Móveis

Os móveis de madeira, que representam a maior parte da produção do setor, podem ser classificados em dois tipos: retilíneos (lisos, com desenhos simples de linhas retas), cuja matéria-prima principal são painéis de madeira em geral (compensados, aglomerados, MDF, OSB etc); e os torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, e misturam formas retas e curvilíneas, e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça – de lei ou de reflorestamento – podendo ser também utilizados painéis de *medium-density fiberboard* (MDF), passíveis de serem usinados. Esses móveis são **produzidos artesanalmente, ou em série, podendo ou não ser customizados**.

No segmento de **móveis artesanais**, há grande presença de micro e pequenas empresas, que utilizam alguns equipamentos tradicionais (de baixa tecnologia), e bastante trabalho artesanal, e destinam seus produtos ao mercado regional. No nicho de móveis seriados, as empresas de maior porte atuam produzindo **móveis padronizados em massa**, visando um mercado de menor poder aquisitivo, ou produzindo móveis **customizados**, voltados para o mercado de preços intermediários. Independentemente do nicho de atuação, essas empresas produzem em maior escala e aplicam tecnologia mais avançada.

Assim, essa cadeia produtiva é formada por uma cadeia principal, que é composta a montante pela produção de madeiras e beneficiamento, e a jusante pelos distribuidores e pontos de comercialização, e por cadeias auxiliares, que englobam várias indústrias diferentes (ilustração 9). Os ativos principais são aqueles relacionados à comercialização e desenvolvimento de produto, conforme já explicitado pela descrição das cadeias produtivas

dominadas pelos compradores (Gereffi, 1999). Assim, os agentes que conseguem assumir posição de comando e coordenação sobre os outros elos, e que se apropriam de maior parte do valor agregado, são os que dominam essas fases da cadeia.

A indústria moveleira pode ser denominada receptora de tecnologia, visto que o padrão tecnológico adotado é desenvolvido pelos seus fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos (Pavitt, 1984). Em termos de máquinas e equipamentos, os principais países fornecedores são Itália e Alemanha que, além de produtores de bens de capital, são grandes produtores e consumidores mundiais de móveis. A estreita cooperação usuário-produtor permite constante incremento tecnológico.

Outra fonte de inovação são os fornecedores de insumos, ou seja, indústrias químicas, petroquímicas (plásticos, tintas, materiais para acabamentos – BP, FF etc...), e fornecedores de chapas de madeira.

Além da inovação tecnológica advinda dos fornecedores, o setor moveleiro também empreende esforços para gerar inovação, seja em produtos, ou novas formas de gestão e de organização dos processos, ou, ainda, através de modificações das estratégias comerciais, de distribuição e *marketing*. Porém, quando se modifica um desses fatores, os outros também são afetados e rearranjados, fato responsável por acomodar todos em um novo patamar competitivo.

As transformações tecnológicas das últimas décadas modificaram profundamente a dinâmica do setor. Anteriormente os móveis eram de madeira de lei, e tinham vida útil de mais de 50 anos, eram produzidos artesanalmente, e, normalmente, o acabamento era bastante rebuscado com entalhes feitos a mão.

Com a escassez da madeira de lei e o desenvolvimento de máquinas apropriadas para trabalhar madeiras moles, como pinus, eucalipto e painéis de madeira reconstituída, a matéria-prima foi substituída.

A produção de móveis passou a ser seriada, o que proporcionou elevados ganhos de produtividade. A vida útil do produto encurtou para 5 a 10 anos dependendo do material. E o *design* se modificou. Todas estas mudanças causaram impacto diretamente no preço e popularizaram o produto.

Anteriormente se comprava móveis como um bem durável, hoje em dia é um produto que, além de ter vida útil curta, está sujeito a modismos, o que diminui ainda mais seu ciclo de vida. As empresas modificam suas linhas de produtos pelo menos uma vez por ano. São alterações de padronagem, formas, e também melhorias em termos de funcionalidade.

Outra característica desse mercado, que deve ser apontada, é a elasticidade-renda elevada, assim, pequenas modificações na renda da população causam impacto considerável na demanda do produto, e as oscilações acompanham, via de regra, as modificações da indústria de construção civil.

Com relação ao aumento da preocupação com o meio ambiente, ocorreram algumas modificações que, igualmente exerceram influência na dinâmica desta indústria. Se, em um primeiro momento, a preocupação ambiental impulsionou o desenvolvimento tecnológico de maquinários e equipamentos para processar adequadamente “madeiras moles”, mais recentemente essa preocupação conduziu as empresas fornecedoras madeira e de painéis e chapas de madeira a obter certificação de manejo e procedência. As empresas moveleiras que têm buscado matéria-prima com esse tipo de certificação são aquelas que vendem para países em que as exigências ambientais são fortes, como Alemanha, Inglaterra, Holanda (Tovio, 2000). Porém, há pressão no mercado global, resultado da elevada concorrência, fato que impele as empresas a empregarem matéria-prima com certificação de procedência e manejo. Dessa forma, será possível a cadeia produtiva completa ser certificada como 100% ecológica (da extração ao canal de comercialização).

4.2 CONTEXTO INTERNACIONAL

4.2.1 Caracterização Geral

A Dinamarca, na década de 50, foi o primeiro país a se voltar ao mercado externo, e manteve-se como líder até a década de 70, quando o comércio internacional se ampliou de forma significativa e a Itália passou a ser o principal exportador. Nos últimos anos, a comercialização internacional se intensificou ainda mais. O comércio internacional cresceu no período de 1994 a 2004 em 105%. Já o de móveis, aumentou em 125%. Conforme a tabela 1, a participação de móveis no total comercializado globalmente passou de 0,86% (US\$ 32,3 bilhões) para 0,95% (US\$ 72,91 bilhões)⁴.

⁴ Valor total exportado (FOB) pelos países que forneceram informações para UN/Contrade em 2004

Tabela 1 – Evolução recente da comercialização mundial de móveis.

Ano	Assentos/ Total (%)	Outros móveis/ Total (%)	Móveis/total (%)
1994	0,331	0,530	0,861
1995	0,332	0,525	0,857
1996	0,318	0,480	0,798
1997	0,323	0,480	0,803
1998	0,363	0,536	0,899
1999	0,389	0,554	0,943
2000	0,403	0,544	0,947
2001	0,402	0,551	0,953
2002	0,420	0,547	0,966
2003	0,442	0,540	0,982
2004	0,408	0,538	0,946
Variação	23,4	1,5	9,9

Fonte: COMTRADE (2005). Base utilizada Sistema Harmonizado 1996.

O comércio internacional sempre foi dominado por países desenvolvidos. Em 1996, os principais **produtores**, que respondiam por 76% da produção mundial, eram EUA, Itália, Alemanha, Canadá, França e Reino Unido. Além de grandes produtores, EUA, Alemanha, Reino Unido e Canadá, juntamente com Japão e França, eram os maiores **importadores** mundiais⁵ (US\$ 57,8 bilhões). Os quatro primeiros, apesar de produzirem móveis, têm consumo interno maior que a produção, portanto importam bastante. Já o Japão possui uma indústria moveleira que vem se desenvolvendo há pouco tempo, e a maior parte do que é consumido ainda é importado. Espanha e Itália são países que têm base industrial moveleira forte, e o consumo interno é menor que as exportações, assim importam poucos produtos.

⁵ O valor total de exportação de móveis não é o mesmo do valor total de importações pela base de dados UN/Comtrade, isso por que a forma de valorar importações e exportações difere, a primeira é resultado do custo do produto somado ao frete e ao seguro, já a segunda é FOB (free on board), assim o valor das importações tende a ser maior que o das exportações.

Tabela 2 - Principais países produtores e consumidores de móveis - 1996

País	Consumo Aparente		Produção	
	US\$ bilhões	%	US\$ bilhões	%
Estados Unidos	58,739	37,7	48,660	31,2
Alemanha	19,177	12,3	18,414	11,8
França	12,112	7,8	7,502	4,8
Itália	11,921	7,7	16,368	10,5
Reino Unido	10,052	6,5	7,502	4,8
Japão	6,927	4,4	Xxxx	xx
Espanha	6,559	4,2	4,092	2,6
Subtotal	125,487	80,6	102,538	65,8
Outros	30,242	19,4	53,191	34,2
Total	155,729	100	155,729	100

Fonte: GORINI (2000)

A **evolução das importações**, de 1999 a 2004, demonstra um crescimento médio de 39,8% na demanda, e os principais mercados em expansão são Reino Unido (130,2%), EUA (72,7%), França (66,4%) e Japão (48,0%), sendo, em termos absolutos, o maior mercado os EUA. Em 2004, os 10 maiores importadores absorveram 79% das importações mundiais (tabela 3).

Analisando dados de produção, importação e consumo aparente, os maiores mercados são EUA, Reino Unido, Alemanha, França, e Japão⁶.

Tabela 3 – Maiores importadores de móveis – 1999 e 2004

1999		2004	
País	Importações (US\$ bilhões)	País	Importações (US\$ bilhões)
EUA	16,846	EUA	29,095
Alemanha	6,620	Alemanha	8,398
EU-25	5,530	Reino Unido	6,975
França	3,375	França	5,616
Reino Unido	3,030	Canadá	3,904
Canadá	2,740	Japão	3,748
Japão	2,531	Bélgica	2,519
Bélgica	1,970	Holanda	2,043
Holanda	1,834	Suíça	1,989
Suíça	1,599	Áustria	1,818
Total	59,667	Total	83,385

Fonte: COMTRADE (2005)

O aumento da demanda dos países desenvolvidos formou um cenário que favorece a entrada dos produtores de países em desenvolvimento.

É importante destacar que a demanda por móveis tem elevada elasticidade-renda, devido a essa particularidade, torna o setor sensível às variações conjunturais da economia, sendo bastante afetado por recessões, e respondendo rapidamente a pequenos aumentos de renda. Tal cenário sinaliza um grande potencial de crescimento em países em desenvolvimento que estejam com a economia aquecida, já que atingem as maiores taxas de crescimento em períodos de expansão econômica.

4.2.2 Organização da Cadeia Produtiva Global

A evolução recente do setor moveleiro evidencia alguns movimentos importantes que modificaram sua dinâmica.

Conforme dados da tabela 4.4, no período de 1999 a 2004, a China foi o país que apresentou o maior aumento de exportação (245%). Os países do leste europeu também aumentaram sua participação nesse mercado. Esses fatos denotam uma tendência dos países desenvolvidos em contratarem produção em países em desenvolvimento devido às vantagens em relação aos custos.

Nos países do Leste Europeu, aqueles que se destacam, como exportadores do setor moveleiro, são Polônia, com crescimento de 148%, República Tcheca, com 108%, Romênia, com 142%, e Hungria, com 78% (UN/Comtrade, 2005).

Outro fato que chama a atenção é que os países, que tradicionalmente são os dois maiores produtores e exportadores do setor, apresentaram crescimento acima da média, portanto mantiveram suas posições de domínio, e se aproveitaram das vantagens alcançadas pelo crescimento da produção de países em desenvolvimento. Destaca-se o desempenho da Alemanha, que apresentou crescimento de 43%, e Itália com 28% (a média do setor é de 20%).

Tabela 4 – Ranking dos maiores exportadores mundiais - 1999 a 2004)

2004				1999			
	País	Valor	%		País	Valor	%
1	Itália	10,66	13,55%	1	Itália	8,30	11,651%
2	China	10,16	12,91%	2	EU - 25	8,20	11,510%
3	Alemanha	6,88	8,75%	3	Alemanha	4,82	6,768%
4	Canadá	5,28	6,71%	4	EUA	4,556	6,395%
5	Polônia	4,67	5,94%	5	Canadá	4,53	6,352%
6	EUA	4,59	5,84%	6	China	2,71	3,799%
7	México*	3,95	5,03%	7	França	2,32	3,259%
8	França	2,79	3,55%	8	México	2,21	3,108%
9	Dinamarca	2,43	3,09%	9	Polônia	1,88	2,641%
10	Espanha*	1,91	2,43%	10	Dinamarca	1,79	2,509%
11	Malásia	1,85	2,36%	11	Bélgica	1,55	2,177%
12	Bélgica	1,80	2,29%	12	Reino Unido	1,52	2,133%
13	Áustria	1,69	2,15%	13	Espanha	1,42	1,999%
14	Reino Unido	1,65	2,10%	14	Malásia	1,37	1,926%
15	Indonésia	1,65	2,10%	15	Suécia	1,24	1,735%
16	Suécia*	1,57	2,00%	16	Indonésia	1,23	1,729%
	República Tcheca						1,416%
17	República Tcheca	1,52	1,93%	17	Áustria	1,00	
18	Outros Ásia	1,19	1,51%	18	China. Hong Kong	0,91	1,287%
19	Eslovênia	1,04	1,33%	19	Países Baixos	0,81	1,131%
20	Romênia	1,01	1,29%	20	Tailândia	0,76	1,062%
					República Tcheca		1,027%
21	Países Baixos	0,96	1,22%	21	República Tcheca	0,73	
22	Brasil	0,94	1,20%	22	Eslovênia	0,60	0,844%
23	Hungria*	0,94	1,20%	23	Suíça	0,54	0,761%
23	Portugal	0,93	1,19%	24	Hungria	0,53	0,744%
	China. Hong Kong						0,589%
24	Kong	0,745	0,95%	25	Romênia	0,42	
25	Eslováquia	0,72	0,92%	26	Brasil	0,38	0,539%
	Total Exportações -	78,72			Total Exportações -	59,53	

Fonte: COMTRADE (2005)

* Estimativa dos países que não reportaram em 2004. O valor estimado é do último ano reportado, mais correção pelo índice de variação registrado nos 2 últimos anos reportados.

O surgimento de novos produtores, no cenário internacional, ocorre pela busca dos grandes varejistas em aumentar a eficiência produtiva de suas cadeias.

As novas formas de gestão da cadeia de suprimentos surgem pela descentralização da produção dos países desenvolvidos, que são os grandes compradores mundiais [RG], através da subcontratação internacional (Kaplinsky & Morris, 2002). A competitividade dos produtores dos países em desenvolvimento é decorrente, em grande parte, pelo baixo custo da mão-de-obra. Porém, apenas esse fato não os leva a participar da cadeia produtiva global. Outros fatores importantes são a eficiência dos processos produtivos, com adoção de

tecnologia avançada, atendimento aos padrões exigidos, e flexibilidade que permite atender aos pedidos rapidamente. Esses fatores explicam a intensificação dos fluxos de comércio internacional de móveis dos últimos anos.

A adoção de novas formas de gestão da cadeia e de novas tecnologias produtivas e novos materiais resulta no aumento da eficiência produtiva, que acaba por se refletir em diminuição dos custos produtivos, e também em diminuição geral do nível de preços internacionais.

Os compradores globais, para se apropriarem das vantagens de custos proporcionadas pela produção dos países em desenvolvimento, investem na relação com os produtores de tais países através de repasses tecnológicos e aprendizados técnicos. Assim, a interação promove o desenvolvimento para os produtores, e o acesso a produtos competitivos para os compradores. Porém, tal relação cria forte dependência dos produtores em relação aos compradores, pois os ativos diferenciadores de mercado estão com os compradores (canal de comercialização, marca e *design*). Portanto, esse tipo de relação apresenta forte caráter de subordinação, e é o modelo típico de inserção internacional para produtores de países em desenvolvimento.

A evolução recente das importações da Alemanha ilustra o aumento das relações entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento. De 1994 para 2004 as importações alemãs aumentaram 62%. Esse crescimento foi devido, principalmente, à subcontratação da produção de partes de móveis (HS – 940190 e 940390) no Leste Europeu.

A Alemanha é o principal comprador das empresas produtoras do Leste Europeu, uma vez que Eslovênia, República Tcheca, Romênia, Hungria e, principalmente, Polônia produzem, na Europa, para a Alemanha.

Tabela 5 – Importações de Móveis da Alemanha

9401			
1994		2004	
País	Valor	País	Valor
Itália	414,79	Polônia	1.190,68
Polônia	310,63	República Tcheca	495,48
Áustria	121,05	África do Sul	371,14
República Tcheca	105,26	Eslovênia	339,81
Mundo	2.057,73	Mundo	4.736,23
Variação 9401 (1994 - 2004)			130%
9403			
1994		2004	
País	Valor	País	Valor
Itália	758,38	Itália	580,94
Dinamarca	439,95	Polônia	578,04
Polônia	288,14	Dinamarca	360,67
Áustria	255,73	China	321,31
Mundo	3.139,20	Mundo	3.662,27
Variação 9403 (1994 – 2004)			17%

Fonte: UN/COMTRADE (2005)

Já a Itália aumentou suas importações de 1994 a 2004 em 246%, e os principais parceiros são a China 13%, Alemanha 13% e Áustria 11% (Comtrade, 2005). Considerando-se que uma parte das importações da Alemanha é re-exportação proveniente da Europa Oriental, e que Romênia é responsável por 9% das importações de 2004, evidencia-se a importância desses produtores, também, para a Itália. Tais importações são 40% de partes de móveis para assentos, e 60% são móveis de madeira para sala, jantar e outros acessórios, e partes de móveis.

Outro ponto importante a analisar são os diferentes mercados atendidos por esses países, pois determinam diferentes necessidades em termos de capacitações e de estruturas de negócio.

A **indústria italiana**, devido à elevada capacidade de desenvolvimento de produto e **design**, é o principal centro de referência de lançamento de produtos e tendências, e os produtores de todo o mundo as seguem.

As empresas que trabalham no segmento de alto valor agregado, em que a estética do móvel está próxima da arte, utilizam a mistura de materiais com a madeira, e conseguem preços mais elevados, sendo assim premiadas pelo esforço inovativo. Essas empresas se concentram no desenvolvimento dos produtos e do *design*, internalizando apenas a parte final do processo produtivo, acabamento e montagem. Esse é um modelo de produção horizontal

que privilegia a flexibilidade, tão necessária para que as empresas possam atender às variações de demanda e as mudanças dos estilos dos móveis.

As empresas italianas são pequenas. Cerca de 30.000 empresas têm menos de 10 funcionários. Apenas 35 empresas empregam mais de 200 funcionários, e aproximadamente 9.000, entre 10 e 200 funcionários (Denk, 2001). As empresas menores, normalmente, produzem as partes e componentes que são fornecidos para as maiores, e se concentram em determinadas regiões: são os sistemas locais de produção. Atualmente há um movimento para a diminuição de custos da produção, que pode ser verificado através do aumento das importações provenientes de países em desenvolvimento. As compras vindas da China aumentaram em 1320%, as da Romênia, 910%. A parceria com a Alemanha, que é um dos principais fornecedores, registrou um crescimento mais modesto, da ordem de 90% (UN/Comtrade, 2005). Portanto, claramente configura-se uma busca por custo de mão-de-obra menor. Denk (2001) também menciona o fator restrição ambiental como motivador para o deslocamento produtivo para países em desenvolvimento.

As exportações concentram-se em assentos com estrutura de madeira, móveis de madeira e partes de móveis destinados ao Reino Unido, França, EUA e Alemanha, portanto concentrando-se nos países desenvolvidos, que são os grandes consumidores mundiais.

A forma de inserção das empresas alemãs ocorre pelos segmentos de cozinha e peças para assentos de valor **intermediário**. As empresas são de tamanho médio, perfazendo um total de 1200, e trabalham com tecnologia de ponta e alto volume de produção, qualidade elevada, mas *design* menos desenvolvido, principalmente se comparado a Itália (Gorini, 2000). O setor conta com a proximidade de empresas de bens de capital, as quais são as responsáveis pelo desenvolvimento da tecnologia utilizada na indústria moveleira, o que representa um facilitador para a atualização tecnológica. A principal matéria-prima utilizada é madeira sólida com certificação de manejo e procedência.

O mercado das empresas **alemãs** não é o mesmo das empresas italianas, porém a mesma tendência de subcontratação de partes e componentes para regiões de baixo custo de mão-de-obra também está em prática, conforme evidenciado pelas informações de importações apresentadas anteriormente.

Algumas empresas produtoras dos **EUA** têm estabelecido plantas produtivas na China visando diminuir seus custos produtivos. Esse movimento pode ser verificado pela ausência de crescimento das exportações dos EUA, e pelo aumento das importações de móveis, pois 40% do total importado é proveniente da China.

Os outros dois parceiros mais importantes, para os EUA, são Canadá e México, que são grandes exportadores de móveis para os EUA, mas também importam móveis dos EUA.

Os produtos que Canadá e México importam dos EUA são partes de assentos, e representam, respectivamente, 48% e 75% das importações desse HS nestes países.

As exportações do México são partes de assentos (75%), o que denota que apenas algumas partes do processo produtivo das partes de assentos são realizadas no México, provavelmente as operações que necessitam da aplicação de trabalho mais manual. Portanto, é o modelo **mexicano** de “maquiladoras”, em que empresas americanas montam unidades produtivas no México, importam temporariamente produtos para serem processados e reexportados ao mercado de origem. México responde por 9% das importações de móveis dos EUA.

Já o Canadá exporta para os EUA partes de assentos 22%, cozinha 12%, móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário 12%, móveis de madeira para escritório 8% e móveis de banheiro 7%, portanto, 39% são importações de produtos finais. Canadá responde por 14% das importações de móveis dos EUA.

A **China** configura-se como o grande expoente de crescimento no comércio internacional, já que quadruplicou sua participação de 1999 a 2004. Os principais produtos são móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário, 24%; móveis de metal, que é também a especialidade dos produtores dos EUA, 15%; dormitórios de madeira, 14%; assentos com estrutura de metal, 9%; e assentos com estrutura de madeira e estofado, 9%. Possui plantas produtivas que produzem elevados volumes, a preços baixos, em comparação com o Brasil, possui a vantagem de ter acabamento superior no segmento de móveis de painéis reconstituídos.

Dois segmentos de mercado são particularmente importantes para as exportações brasileiras: móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário, que representam 33% das vendas totais de móveis do país; e móveis de madeira para dormitórios, que representam 33%.

Em termos de valor comercializado, esses segmentos consistem nos segundos e sextos maiores mercados do comércio internacional de móveis.

Tabela 6 – Ranking dos tipos de moveis mais comercializados mundialmente

HS	Descrição	Valor	% total móveis
940190	Partes de assentos	15.114,01	20%
940360	Móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário	14.856,05	19%
940161	Assentos com estrutura de madeira e estofamento	8.091,65	10%
940390	Partes de móveis	6.626,32	8%
940320	Móveis de metal	5.530,16	7%
940350	Móveis de madeira para dormitórios	5.411,67	7%
	Outros HS de móveis (9401 e 9403)	21.404,19	27%
	Total de móveis	78.728,64	100%

Fonte – UN/COMTRADE (2005)

No segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário, o Brasil detém 2%, constituindo-se, assim, no 16º maior exportador. Os principais exportadores deste segmento são:

Tabela 7 – Principais exportadores do segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário (940360)

País	Valor	%
1 Itália	2.123,57	14,3%
2 China	1.987,16	13,4%
3 Polônia	1.137,27	7,7%
4 Dinamarca	786,62	5,3%
5 Alemanha	744,20	5,0%
6 Indonésia	677,81	4,6%
7 França	665,60	4,5%
8 Malásia	661,12	4,5%
9 Canadá	655,21	4,4%
10 Romênia	608,28	4,1%
11 Bélgica	484,46	3,3%
12 EUA	430,19	2,9%
13 Suécia	385,00	2,6%
14 Reino Unido	340,17	2,3%
15 China - Hong-Kong	330,19	2,2%
16 Brasil	309,12	2,1%
Total exportado	14.856,05	100%

Fonte: UN/COMTRADE (2005)

A evolução do mercado de 1994 a 2004 evidencia a perda de competitividade dos países industrializados para aqueles em vias de desenvolvimento. Conforme mostra a figura 4.2.

Na média, o segmento 940360 cresceu 99%, porém os países desenvolvidos obtiveram crescimento de apenas 41%, já os países em desenvolvimento 298%. A China se destaca, pois

multiplicou por 8 suas exportações, enquanto o Brasil aponta um crescimento de 320%. Verifica-se, portanto, que os países que disputam este segmento com o Brasil são: do Leste Europeu, Polônia, Romênia e Lituânia e da Ásia China, Indonésia, Malásia, Tailândia (com menor intensidade de crescimento), China e Hong-Kong.

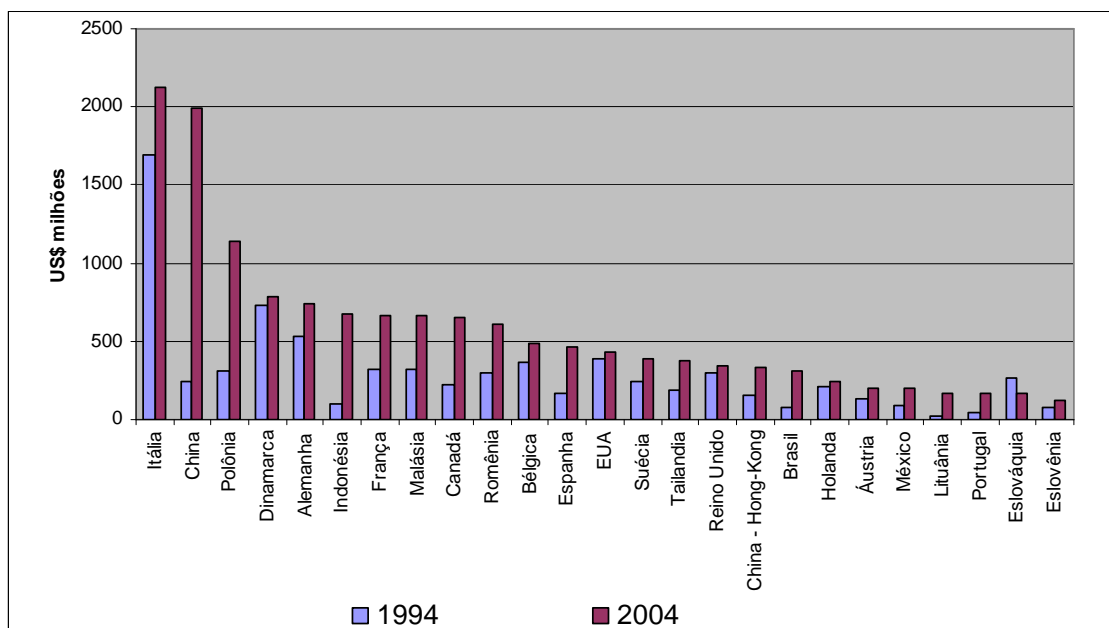


Gráfico 1 - Evolução das exportações do segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário (HS 940360) – período de 1994 a 2004

Fonte: UN/ COMTRADE (2005)

Os principais importadores deste segmento são: EUA, Reino Unido, Alemanha, França e Japão. Nos últimos 10 anos, estes países são os cinco mercados mais importantes para o segmento. Destacam-se, no período, o crescimento da demanda do Reino Unido (419%), e a estagnação do mercado Alemão (11%). Cruzando estas informações com os dados de exportação, verifica-se que o Reino Unido tem substituído a produção por produtos importados, já a Alemanha está se abastecendo com produção interna, uma vez que suas exportações e importações estão baixas.

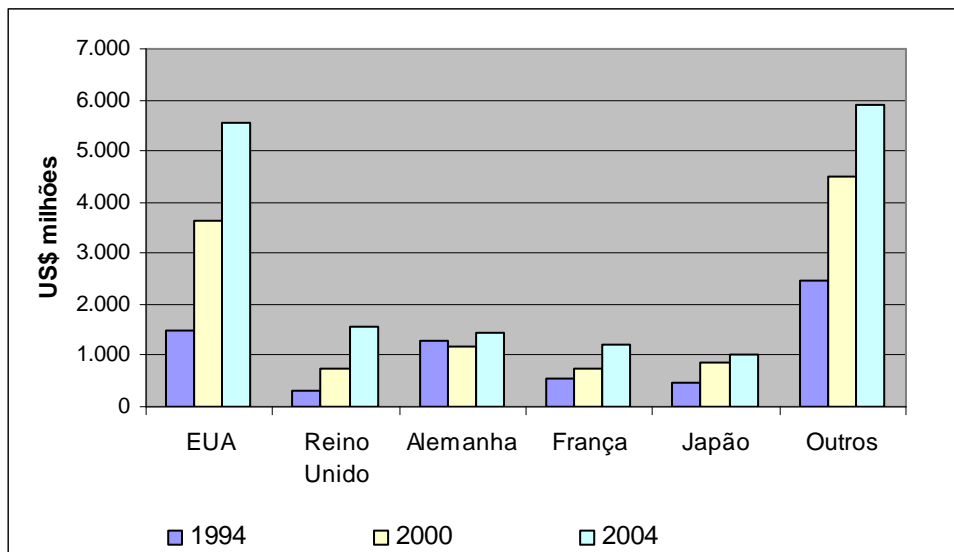


Gráfico 2 - Evolução das importações do segmento de móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário (HS 940360) – período de 1994 a 2004

Fonte: UN/ COMTRADE (2005)

No segmento de móveis de madeira para dormitórios (HS 940350), o Brasil é o sexto maior exportador detendo 6% deste mercado.

Tabela 8 – Principais exportadores de móveis de madeira para dormitórios

	País	Valor	%
1	China	1.151.492.915	21%
2	Dinamarca	644.018.761	12%
3	Alemanha	525.787.000	10%
4	Itália	504.836.341	9%
5	Canadá	394.123.173	7%
6	Brasil	307.131.264	6%
7	Polônia	233.568.236	4%
8	Malásia	171.381.927	3%
9	França	139.132.809	3%
10	Indonésia	135.183.402	2%
Total Exportado		5.411.675.273	

Fonte: UN/COMTRADE (2005)

A China é o destaque deste mercado, multiplicando por 10 sua participação. Brasil e Polônia apresentaram crescimento bastante próximo (282% e 256%, respectivamente), precedido apenas pela Malásia 434%, porém, em valores absolutos, o mercado da Malásia é metade do mercado brasileiro.

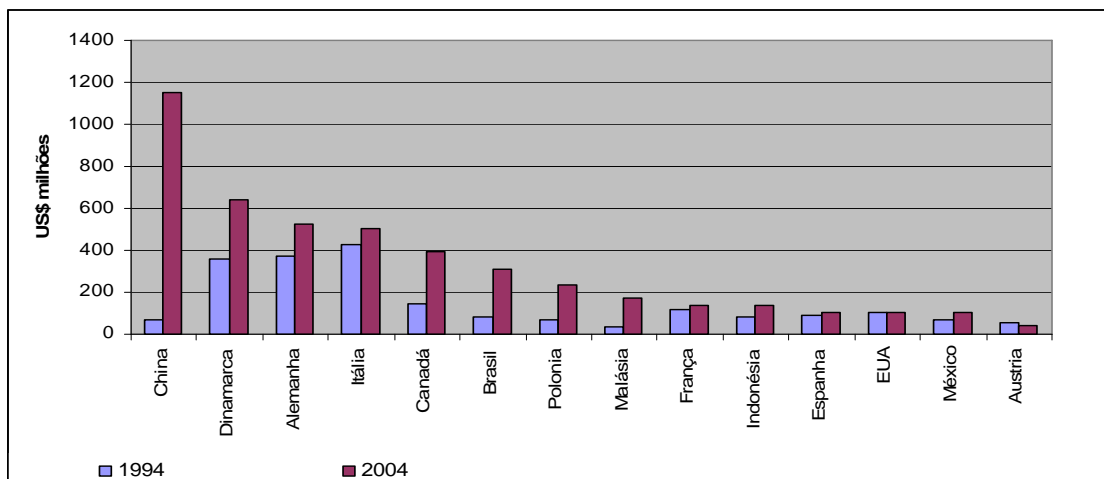


Gráfico 3 - Evolução das exportações do segmento de móveis de madeira para dormitórios (HS 940350) – período de 1994 a 2004.

Fonte: UN/Comtrade (2005)

As informações sobre importações demonstram que os EUA são responsáveis por 50% das compras deste mercado, seguido pelo Reino Unido 9%, Alemanha 7%. Assim como para móveis de madeira para salas e outros acessórios do mobiliário, EUA e Reino Unido são mercados em expansão, e a Alemanha em estagnação.

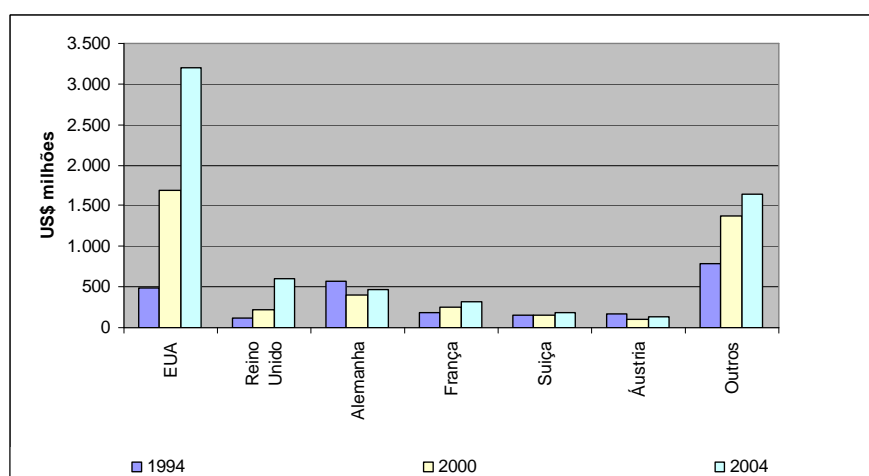


Gráfico 4 - Evolução das importações do segmento de móveis para dormitórios (HS 940360) – período de 1994 a 2004

Fonte: UN/Comtrade 2005

4.3 CONTEXTO NACIONAL

4.3.1 Caracterização do setor

A indústria moveleira é composta por 15.788 empresas formais, 75,7% micro empresas, 22,8% pequenas, 1,4% médias e 0,1% grandes empresas, que geram 177.277 empregos (RAIS/MTE, 2003). As referidas empresas, em sua grande maioria, apresentam capital nacional e muitas têm perfil de gestão familiar, que têm como foco o mercado interno.

No início da década de 90, com a abertura comercial, o setor moveleiro iniciou um processo de atualização tecnológica adquirindo maquinário, principalmente, da Itália e Alemanha. Tal movimento, apesar de não garantir inserção no comércio internacional, é a base que tornou mais capaz e competitiva a indústria brasileira de móveis, e que facilitou o ingresso nas cadeias produtivas globais. Apenas no final da década de 90, com a pressão exercida pelos fatores conjunturais descritos anteriormente, é que as empresas passaram a ter maior interesse pelo mercado externo, e também se tornaram mais atrativas para os compradores globais, iniciando, assim, o processo de construção de canais de comercialização internacionais, cujos resultados começam a aparecer a partir de 2001.

Nos últimos anos, o setor passou por período de declínio de faturamento, que só não foi mais acentuado, pois houve aumento das exportações. Esse desempenho é reflexo direto de dois conjuntos de fatores: conjunturais e ligados aos esforços empresariais.

Os fatores conjunturais são devido à desvalorização do real frente ao dólar e a crise no mercado interno, no período de 2001 a 2003. Em 2001 a crise interna retraiu o consumo de móveis, conforme evidenciam os dados de consumo interno da tabela 4.9, e dois anos antes, em 1999, houve desvalorização do real frente ao dólar, o que tornou o móvel brasileiro, em dólar, mais atrativo ao mercado internacional. Como resultado, as empresas passaram a despender maiores esforços em direção à inserção internacional. Os resultados de tais investimentos apareceram em 2002 quando as exportações começam uma trajetória ascendente.

Tabela 9 - Faturamento, importação, exportação e consumo aparente de móveis no Brasil - em US\$ milhões)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento*	4.815	4.129	3.457	3.587	4.271
Consumo	4.468	3.782	3.028	3018	3.464
Exportação**	487	483	534	666	944
Importação**	140	136	105	97	137
Export/Produção (%)	10,1	11,7	15,4	18,6	22,1
Import/Consumo (%)	3,1	3,6	3,5	3,2	3,9

Fonte: * ABIMÓVEL 2005, ** SECEX (2005)

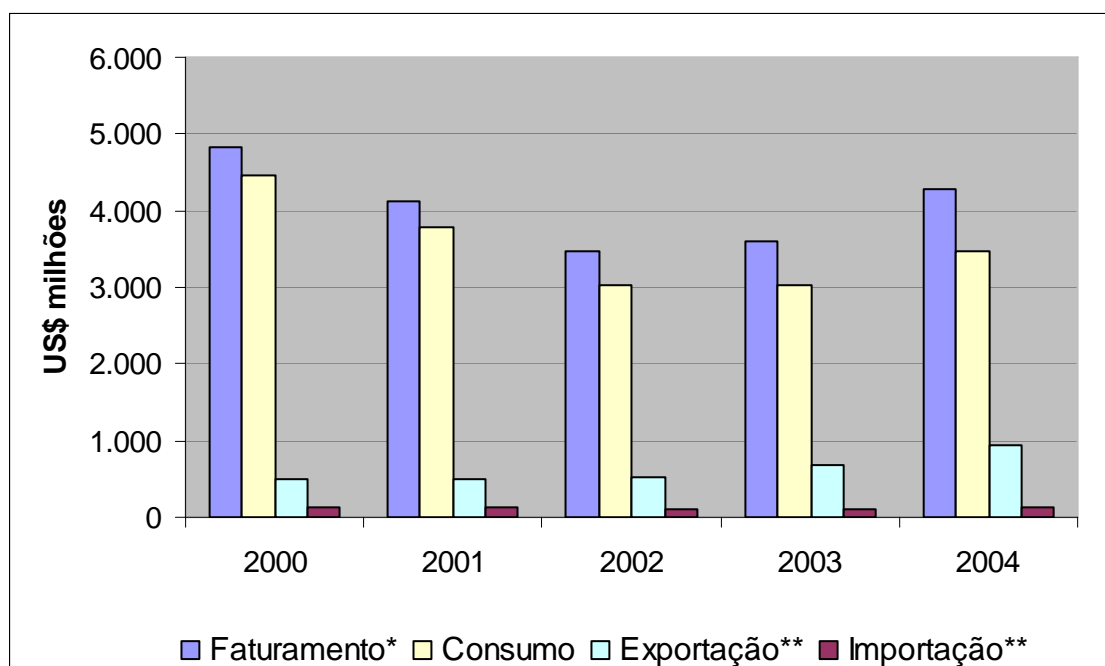


Gráfico 5 - Faturamento, importação, exportação e consumo aparente de móveis no Brasil - em US\$ milhões

Fonte: * ABIMÓVEL 2005, ** SECEX (2005)

No período de 1999 a 2004, o país apresentou crescimento de 146% em suas exportações (UN/Comtrade, 2005). Porém, a representatividade do país nas trocas internacionais do setor é pequena. Em 1999, o Brasil era o 26º maior exportador, o que representava 0,54% do total do comércio mundial do setor, em 2004 representou 1,2%, e ocupou a 22ª posição (passou de US\$ 383,8 milhões para US\$ 944,3 milhões).

O desempenho positivo alcançado no mercado externo não foi suficiente para equilibrar as perdas do setor no mercado interno, assim o faturamento, apesar de estar em crescimento há dois anos, ainda não retomou o patamar alcançado em 2000, fato responsável pelo acúmulo do decréscimo de 11,3% (tabela 9).

A representatividade desse setor na pauta das exportações brasileiras, nos últimos 10 anos, aumentou consideravelmente, passou de 0,62% para 0,99%. Esse foi um período extremamente favorável para as exportações como um todo, que aumentaram 118%, e o desempenho do setor de móveis foi ainda maior, apresentou crescimento de 250%, conforme evidencia a tabela 10, abaixo.

Tabela 10 – Representatividade de móveis nas exportações brasileiras

	Peso móveis pauta exportações	Variação anual exportações totais	Variação anual exportações móveis
1994	0,62%	xx	xx
1995	0,67%	7%	16%
1996	0,69%	3%	4%
1997	0,69%	11%	11%
1998	0,66%	-4%	-7%
1999	0,80%	-6%	14%
2000	0,89%	15%	27%
2001	0,83%	5%	-1%
2002	0,89%	4%	11%
2003	0,91%	21%	25%
2004	0,99%	30%	42%
	Total	118%	250%

Fonte: UN/ COMTRADE (2005). Base utilizada Sistema Harmonizado 1996.

Outra informação interessante, é a do valor por kg das exportações e importações desta indústria. Segundo dados do Sistema Alice da SECEX (2005), as exportações têm valor em torno de US\$1,70/kg, já as importações estão em torno de US\$ 4,40/kg. As importações provêm, principalmente, da Alemanha (32%), França (14%) e dos EUA (14%). É importante assinalar que 72% são NCM 94019090, ou seja, partes para assentos de outros materiais que não madeira. Portanto, são partes que compõem assentos que apresentam maior valor agregado, as quais são incorporadas aos produtos brasileiros.

Tabela 11 – Valor médio das importações e exportações brasileiras

Ano	Valor do Kg	
	Exportações	Importações
1999	1,73	4,14
2000	1,66	4,17
2001	1,60	4,23
2002	1,67	4,62
2003	1,60	4,47
2004	1,74	4,52

Fonte – SECEX (2005)

A tecnologia empregada para a produção de móveis depende bastante de mão-de-obra, assim, esse é um setor intensivo nesse recurso, portanto gera muitos postos de trabalho. Dados da RAIS indicam que em 2003 as indústrias moveleiras empregavam formalmente 177.277 pessoas, o que representava 3,4% do total dos empregos da indústria de transformação. Desse contingente, 76% estavam alocados no chão-de-fábrica. Comparando com outros setores, verifica-se que é próximo ao número de postos formais da indústria produtora de calçados de couro. Porém, esse número não representa a totalidade de trabalhadores do setor, visto que muitos postos informais são gerados em torno desse negócio.

Há grande número de micro e pequenas empresas, 88,5% dos estabelecimentos têm até 20 funcionários, 36,2% empregam de 0 a 4 funcionários. Apenas 15 empresas, do total de 15.788, têm mais de 500 funcionários, e estas empregam 5,46% do total do setor. A média de funcionários por estabelecimento formal é de 7,16, portanto abaixo da média industrial (15 pessoas por unidade). Os empregos gerados nessa indústria são de pouca qualificação, já que 65% têm até o ensino fundamental, entre esses 17% têm até a quarta série, e apenas 2% têm ensino superior. Em termos de remuneração, 85% da mão-de-obra empregada recebe até 3 salários mínimos (RAIS, 2003).

As empresas atuam no mercado de diferentes formas, resultado da elevada segmentação, e tais escolhas determinam características quanto a competências e possibilidades de desenvolvimento.

Assim, torna-se importante analisar as diversas alternativas que as empresas, têm para atuar no mercado, antes de se analisar e descrever os SLPs ,pois em cada um destes locais as firmas se especializam de diferentes formas, e a identificação destas escolhas indica o tipo de trajetória seguida pelas empresas das localidades examinadas.

4.3.2 Estratégias empresariais nos mercados internos e externos

As empresas atuam com diferentes estratégias nos mercados internos e externos, de maneira geral, os três principais modelos são: mercado externo comercialização, principalmente de móveis de madeira sólida produzidos conforme encomenda dos clientes; a finalidade das empresas é de atender às exigências com foco em custo; no mercado interno os produtos são móveis de painéis de madeira reconstituída comercializados por dois canais principais: grandes lojas de varejo, e redes exclusivas. No primeiro, os produtos são padronizados e a principal estratégia é de preço; já para as redes exclusivas, o foco está em diferenciação e flexibilidade. Porém, entre esses procedimentos existem diversas formas de atuação que serão melhor exploradas durante o trabalho.

No mercado externo, o nicho atendido é de valor intermediário e de baixo custo, mas em ambos os segmentos o **preço** é o fator determinante, e um dos problemas em aumentar o volume exportado está na deficiência das empresas em relação à qualidade do acabamento.

Apesar de não ter *design* como fator competitivo, que diferencie os móveis procedentes do Brasil, os produtores têm elevada capacidade de manufaturação, ou seja, converter projetos de produtos em especificações para o seu processo produtivo), produzem a custos baixos, e têm flexibilidade que permite respostas rápidas às encomendadas realizadas pelos compradores globais.

As empresas apresentam capacidade produtiva, mas não dominam capacidades tecnológicas, e não acessam o mercado internacional diretamente, ou seja, dependem da indústria de base de outros países para absorver tecnologia de processos e dos agentes de exportação para inserção do produto no mercado global.

De forma geral, as empresas produtoras e exportadoras brasileiras são procuradas por *traders* instalados no Brasil, que buscam produtores para os compradores globais, portanto é uma inserção subordinada. São poucos e recentes os casos de busca do mercado internacional de forma direta.

Para atuar no mercado internacional, é necessário adequação das empresas, pois a competição é grande, e há diversas exigências em termos de normas de padronização, certificações ambientais, qualidade e preço.

O padrão de acabamento adotado pelas empresas moveleiras brasileiras, de forma geral, está muito abaixo do exigido pelo mercado dos EUA e da Europa. Assim, as empresas que atuam no mercado interno, e que têm pretensão de exportar, necessitam adequar não só o produto pelas especificações e normas do mercado externo de destino, mas, também, a tecnologia utilizada para acabamento.

Já um fator que conta positivamente para as empresas brasileiras é o prazo de entrega, pois o Brasil produz com 15 a 20 dias de *lead time*, sendo, portanto, competitivo com a indústria Européia que tem prazo de produção de 45 dias, porém nos igualamos a China.

No mercado interno, destino da produção da grande maioria das empresas do setor moveleiro, as empresas atuam nos mais diversos nichos de mercado, visto que o montante das importações é muito pequeno, e a grande maioria dos produtos importados são partes utilizadas na fabricação dos produtos nacionais.

O contexto competitivo nesse caso é outro, não há exigências de certificações ambientais, são poucas as normas vigentes, e a qualidade e o acabamento aceitos são bem inferiores aos do mercado externo. Porém, por outro lado, a falta de normas gera problemas para o setor, pois as empresas que se focam no mercado de massa produzem os produtos reduzindo ao máximo os custos, inclusive utilizando material não apropriado, de baixa qualidade e resistência, e se valem de mão-de-obra não treinada nos serviços pós-venda. Esses fatores, combinados, geram um elevado número de reclamações no PROCON devido a não qualidade do produto final.

No nicho de mercado de classe média/alta, as empresas, vislumbrando maiores possibilidades de ganho, estão intensificando seus esforços nas áreas comerciais. Elas trabalham com móveis modulares e possuem redes de franquias, ou são proprietárias dos pontos de venda, com isso conseguem controlar a qualidade dos serviços que são prestados para os clientes, além de se apropriarem dos valores gerados pelo elo a jusante da cadeia. As margens de rentabilidade alcançadas são bem mais elevadas do que aquelas praticadas pelas empresas vinculadas aos esquemas globais de comercialização.

De uma forma geral, os produtos são **produzidos sob encomenda ou em série**, e, dependendo da tecnologia utilizada e do porte das empresas, pode-se caracterizar o enfoque de mercado da empresa, conforme tabela 12.

Tabela 12 – Características das empresas conforme formas de atuação das empresas.

Tipo de Móvel	Produção	Matéria-Prima predominante	Porte das empresas	Mercado alvo	Grau tecnológico
Torneado	Produção em massa	Madeira de reflorestamento, especialmente pinus	Médias e grandes	Exportação	Alto
	Artesanal	Madeira de lei, em especial serrado de folhosas	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial classe alta	Baixo
Retilíneo	Produção em massa	Aglomerado	Médias e grandes	Mercado nacional, em especial classe baixa	Alto
	Customização em massa	Combinação de MDF, aglomerado	Médias e grandes	Mercado nacional, classe média/alta, marca própria	Alto
	Produção com pouca diferenciação e menor escala	Compensado e aglomerado	Micro e pequenas	Mercado nacional, em especial classes média/baixa	Baixo

Fonte: Baseado em GORINI (2000)

Aquelas que atuam no mercado externo utilizam madeira de reflorestamento e possuem estrutura produtiva verticalizada, ou seja, detêm as florestas e pouco se valem de terceiros, portanto são empresas que pouco se relacionam com o restante da cadeia, pois não necessitam de matéria-prima proveniente de outras empresas, compram apenas insumos químicos, têxteis e aramados, e não possuem rede de MPEs fornecedoras de serviços. Por essa razão essas empresas não se utilizam da divisão de trabalho entre firmas para aumento de flexibilização na produção, mas possuem elevada competência produtiva que justifica sua inserção no mercado global. Os produtos, na maioria das vezes, vêm especificados pelos clientes com os quais mantêm relações de longo-prazo. Portanto, a existência dessas empresas depende dos clientes globais, e a infra-estrutura de seus negócios pouco depende de terceiros. Estas empresas adquirem um aprendizado grande em áreas produtivas através da exportação.

Já as grandes empresas, que atuam no mercado interno, produzem móveis seriados padrões ou modulares.

As empresas de produção em massa, e as pequenas empresas produtoras de produtos padronizados acessam o mercado via redes atacadistas nacionais e distribuidores. Elas obtiveram grande crescimento nos últimos anos, devido à popularização dos móveis, consequência do desenvolvimento de materiais mais baratos, e equipamentos mais velozes para o setor. As mesmas empresas atuam no mercado externo, em que as empresas maiores atuam, somente para ocupar capacidade ociosa; porém, no período de 2000 a 2003, devido ao câmbio favorável, muitas empresas menores também passaram a buscar o mercado externo, mas não através dos *traders*, elas se aproveitaram do apoio da APEX e do Sebrae, através dos programas SebraExport e Promóvel. A diferença é que as relações são estabelecidas diretamente com o varejo, e a maioria das empresas colocam os produtos com suas marcas nestes mercados. O apoio das entidades é para a realização de prospecção de mercados, identificação de canais de comercialização, apoio para participação em feiras internacionais, e organização de rodadas de negócios. Algumas iniciativas importantes são a Promóvel, que contou com 100 empresas participantes, SebraExport moveleiro do RS, com 100 empresas e AFECOM - Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares, com 22 empresas. Esses programas têm por objetivo aumentar as exportações das empresas participantes, através de apoios para desenvolvimento de capacitação para exportação, e se, embora alguns desses projetos não tenham atingido os objetivos quantitativos pré-estabelecidos, repassam, ainda assim, conhecimento de exportação, que é absorvido e gera resultados, não imediatamente, mas ao longo do tempo.

As empresas de customização em massa atendem ao mercado interno intermediário de valor com móveis modulares, que são da categoria de retilíneos seriados, mas com a diferença de serem produzidos em módulos e serem adaptáveis a um projeto. Os móveis são compostos da combinação de materiais, MDF ou madeira maciça e aglomerado, e as especificações do produto dependem da disponibilidade de espaço e do gosto do cliente. Além disso, abre-se a possibilidade para que as pessoas façam um projeto e adquiram as partes conforme o orçamento familiar, pois as partes são módulos componíveis, então eles podem ser comprados separadamente.

Para a inserção desses móveis no mercado, as empresas estão atuando com lojas exclusivas (franqueadas), ou abrindo canais próprios de distribuição (através da aquisição de pontos de varejo). Com essa nova forma de atuação, essas empresas (normalmente médias e grandes) estão atuando também no elo de distribuição da cadeia produtiva e, assim, incorporando mais valor e serviços aos produtos ofertados. As empresas que atuam dessa forma são as maiores, mais dinâmicas e inovadoras. A maioria atua com força no mercado

doméstico e utiliza a exportação não como um mercado estratégico, mas como alternativa para a diminuição da capacidade ociosa. Existem experiências de algumas empresas, que estão expandindo o modelo dos móveis modulares para países da América Latina via lojas próprias, porém esse movimento de acesso direto ao mercado externo ainda é pouco representativo.

A distribuição das empresas, em termos geográficos, evidencia a relevância de algumas localidades, e a existência de SLPs, na produção de móveis, e, em especial, os SLPs alvos deste trabalho – São Bento do Sul e Bento Gonçalves.

4.3.2 Distribuição geográfica do setor

Os postos de trabalho formais estão concentrados na região sudeste e sul, 88% (ver tabela 13).

Tabela 13 – Postos de Trabalho gerados pelas empresas de móveis.

Regiões	Móveis com predominância de madeira	Móveis com predominância de metal	Móveis com predominância de outros materiais	Total	%
ES	4.227	89	419	4.735	2,7%
RJ	4.145	380	543	5.068	2,9%
MG	16.555	2.759	1.403	20.717	11,7%
PR	22.141	2.196	2.715	27.052	15,3%
SC	23.788	581	943	25.312	14,3%
RS	25.416	2.949	1.779	30.144	17,0%
SP	33.248	6.580	3.170	42.998	24,3%
Sudeste	129.520	15.534	10.972	156.026	88,0%
Brasil	145.264	18.092	13.921	177.277	100,0%

Fonte – RAIS (2005)

Os três principais estados produtores de móveis são: São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, porém em termos de exportação os principais expoentes são Santa Catarina e Rio Grande do Sul (gráfico 6, tabela 14).

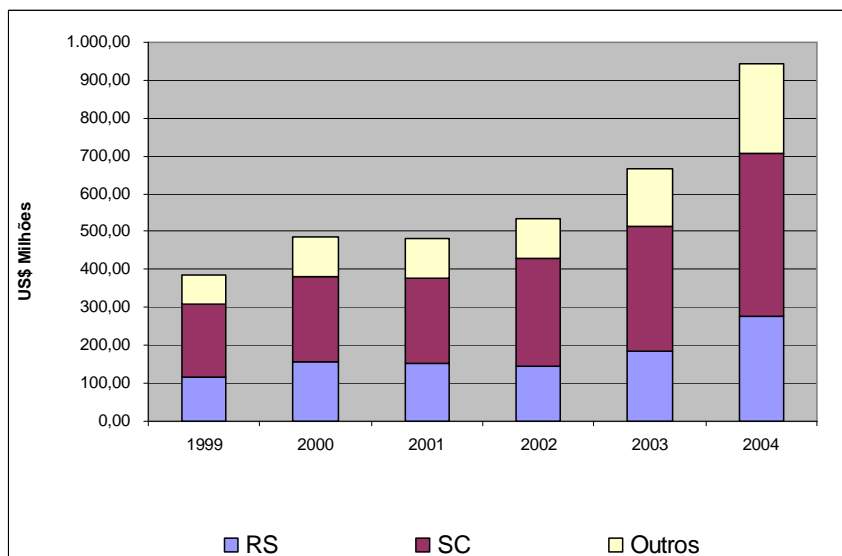


Gráfico 6 – Evolução das exportações e participação dos estados RS e SC

Fonte: SECEX (2005)

O gráfico evidencia que nos estados do RS e SC estão os principais exportadores brasileiros, mas, também, mostra o crescimento da participação dos “outros estados”), que apresentam índice de crescimento de 222% (tabela 14).

Tabela 14 – Evolução da participação dos estados RS e SC nas exportações de móveis do Brasil

Região	1999		2000		2001		2002		2003		2004		Var. 1999 2004
	Móveis	%	Móveis	%	Móveis	%	Móveis	%	Móveis	%	Móveis	%	
RS	117,8	31	157,8	32	150,6	31	145,4	27	183,2	27	278,1	29	136%
SC	191,7	50	223,6	46	226,3	47	284,1	53	331,2	50	426,9	45	122%
Outros	74,4	19	106,2	22	106,4	22	105,3	20	152,1	23	239,3	25	222%
Brasil	383,9	100	487,5	100	483,3	100	534,8	100	666,5	100	944,3	100	146%

Fonte: SECEX (2005)

Os estados que são classificados como “outros”, e que apresentaram maiores índices de crescimento são estados do Nordeste, além de Espírito Santo, Paraná, Maranhão, São Paulo e Mato Grosso do Sul. Porém, a base desses estados é muito pequena, aqueles que têm um montante de exportação um pouco maior são Paraná e São Paulo.

Tabela 15 – Estados que tiveram crescimento em exportações acima da média nacional

ESTADO	Exportações 2002 (US\$ milhões)	Exportações 2004 (US\$ milhões)	Crescimento de 2002 a 2004
Rio Grande do Sul	145,4	278,1	91%
Paraná	43,7	91,9	110%
São Paulo	25,8	69,1	167%
Bahia	17,9	45,3	153%
Espírito Santo	1,4	5,8	309%
Maranhão	1,9	4,3	118%
Brasil	534,8	944,3	76%

Fonte: SECEX (2005)

O Estado de São Paulo detém cerca de 40% do faturamento do setor, e quase a metade do número total de estabelecimentos; concentra hoje 80% da produção nacional de móveis de escritório. A indústria paulista de móveis apresenta aglomerações regionais bem definidas: a Grande São Paulo; e o Noroeste Paulista, que reúne os pólos de Mirassol e Votuporanga, que apresentam micro e pequenas empresas, apenas 12 são de médio porte, cujos produtos são voltados para o mercado interno.

As empresas do pólo de Arapongas - PR dedicam-se à produção em massa, portanto voltam-se para mercado de móveis populares, e destacam-se no segmento de estofados. Existem algumas empresas médias e grandes que aplicam alta tecnologia no processo produtivo e exportam parte da produção, sendo responsáveis por 7% das exportações totais de móveis do país.

Com relação às características dos dois maiores estados exportadores - Santa Catarina e Rio Grande do Sul, tem-se:

Santa Catarina é o terceiro maior produtor de móveis do país e o maior exportador, responsável por 45% das exportações brasileiras do setor (tabela 14). O principal SLP é São Bento do Sul, que responde por 40% das exportações brasileiras. Contabilizando as cidades vizinhas, são 400 empresas que empregam em torno de 10.000 mil funcionários. O principal produto é o móvel torneado de madeira maciça, principalmente pinus. A maior parte da produção, 80% é de móveis residenciais.

Já o Rio Grande do Sul é responsável por 20% da produção nacional de móveis e 29% das exportações do Brasil (tabela 14), sendo que a região de Bento Gonçalves responde por 40% da produção do estado. A região da serra, situada no nordeste do estado, engloba, além de Bento Gonçalves, as cidades de Garibaldi, Caxias e Flores da Cunha. O principal produto da região é o móvel residencial retilíneo constituído de painéis de madeira reconstituída, mas também produz móveis de pinus destinados ao mercado externo. A distribuição, com relação

ao uso final do móvel, é a seguinte: residenciais (92%), escritórios (7%) e institucionais (1%); essa produção é voltada tanto para o mercado interno (86%) quanto para o mercado externo (14%).

Analisando a lista das maiores empresas exportadoras de móveis do Brasil, temos que **20 das 35 maiores empresas exportadoras** são oriundas de São Bento do Sul e Bento Gonçalves, o que evidencia a importância dessas localidades para a exportação e para a economia de seus estados. Esses dois SLPs apresentam características e dinâmicas diferentes, já que as empresas produzem diferentes produtos e se orientam de diferentes formas para o mercado.

5. SISTEMA LOCAL DE PRODUÇÃO DE BENTO GONÇALVES - RS

Bento Gonçalves está localizada na região serrana do nordeste do estado, e pertence à microrregião de Caxias do Sul, juntamente com Antonio Prado, Boa Vista do Sul, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Santa Tereza, São Marcos, Veranópolis e Vila Flores. Nessa microrregião estão localizados 758 empresas de móveis, que geram 16.245 empregos, isso representa 50% dos empregos e 31% das empresas de móveis do estado (RAIS, 2004). Somente a cidade de Bento Gonçalves emprega 7.121 pessoas (formal e direto) em 291 empresas formais (RAIS, 2004). Considerando que a indústria de móveis é pulverizada por todas as regiões do país, a concentração de empresas e empregos da microrregião de Caxias do Sul é bastante importante.

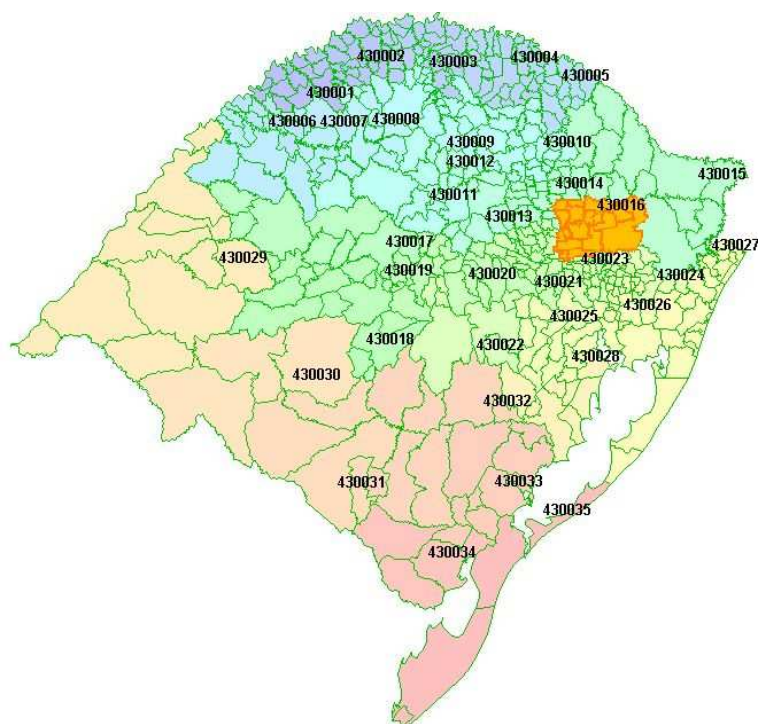


Ilustração 10 - Localização da Microrregião de Caxias do Sul (430016)

Fonte: IBGE (2005)

Além das empresas de móveis, no SLP de Bento Gonçalves existem diversas empresas correlatas e organismos de apoio que se relacionam e produzem uma dinâmica que gera vantagens para as empresas competirem no mercado interno e externo.

A trajetória de desenvolvimento do SLP de Bento Gonçalves foi construída a partir de diversos ajustes e estratégias adotadas pelas empresas ao acessarem o mercado consumidor, e ao organizarem suas estruturas produtivas. Evidenciar essas escolhas e explorar os desdobramentos, em termos de possibilidades e limitações em termos de capacitações, aprendizado e inovações é o objetivo deste capítulo.

A análise apresentada a seguir está fundamentada nos resultados da pesquisa de campo que envolveu um conjunto de empresas e os órgãos de apoio integrantes do SLP de Bento Gonçalves.

5.1 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE BENTO GONÇALVES

O setor moveleiro começou a se desenvolver na região de Bento Gonçalves com a chegada dos colonizadores. Entre eles haviam mestres de vários ofícios, como carpinteiros, marceneiros e entalhadores, que passaram a se dedicar a diversas atividades, incluindo a produção de móveis. Esses imigrantes europeus, principalmente italianos e alemães, chegaram no século XIX e eram grandes conhecedores da arte de produzir móveis, ocorrendo, assim, o primeiro impulso para a fabricação de móveis. Até hoje a principal fonte de tecnologia de processos da indústria moveleira brasileira é de origem européia, notadamente da Alemanha e Itália, assim como o estilo dos móveis.

O Rio Grande do Sul foi um dos estados que mais recebeu imigrantes europeus (até 1914 chegaram 50.318 alemães e 141.739 italianos, MARION FILHO, 1998). Na região, a colonização foi de italianos.

Os primeiros imigrantes chegaram à região de Bento Gonçalves por volta de 1875. Com isso, surgiu a necessidade de construir casas e de mobiliá-las, o que estimulou esses primeiros habitantes a fabricar, artesanalmente, móveis. Na metade da última década do século XIX, já havia um significativo número de serrarias (cuja principal finalidade era produzir e beneficiar artesanalmente tábuas para construção de casas), que propiciavam infraestrutura para os que trabalhavam com madeira. Surgiram, assim, os primeiros fabricantes de cadeiras, bancos, mesas, camas e berços. A sociedade urbana estava se formando e o trabalho era realizado visando ao atendimento da demanda local, representada pelas famílias que estavam se instalando.

Por volta de 1910, surgiram os primeiros fabricantes de móveis que operavam em oficina com alguns funcionários. Essa atividade manufatureira demandava trabalhadores que vinham do campo atraídos pela possibilidade de emprego. Esses artesões fabricavam móveis

em estilo colonial com acabamento em entalhes artísticos. A grande maioria desses móveis era produzida sob encomenda, e apenas alguns produtos eram vendidos em lojas.

O período entre 1940 e 1950 caracterizou-se pela produção moveleira em maior quantidade, por meio da adoção da produção em série, e da comercialização em lojas de todo o estado do Rio Grande do Sul.

Essa mudança, na forma de produzir das empresas, foi impulsionada pela instalação da fábrica de móveis Barzenski, na região, em 1955. Essa empresa foi a primeira a adotar o sistema de produção em série e a estruturar canais para a comercialização de móveis via lojas do varejo. A partir dela, diversas outras se desenvolveram imitando a forma de organizar e operar o negócio, fato que representou um grande salto qualitativo para as empresas da região. A móveis Barzenski, na década de 70, era considerada a maior empresa de móveis do Brasil, empregava 1.200 funcionários. Em 1985 foi decretada, pela primeira vez, sua falência, mas apenas em 2000 sua massa falida foi leiloadada.

A década de 70 representou a consolidação do setor moveleiro na região, assim como nas outras localidades do país que já possuíam uma certa base moveleira em desenvolvimento. Havia políticas explícitas de fomento do setor, com linhas de crédito para aquisição de máquinas importadas, e a própria proteção advinda da política de substituição de importações, que protegia o mercado doméstico da concorrência externa. Na primeira metade da década de 70, o mercado interno estava aquecido, assim o setor apresentou crescimento acelerado (Vargas, 2002).

Muitos ex-funcionários da móveis Barzenski, que dominavam todo o processo de fabricação de móveis, estabeleceram seus próprios negócios nessa época.

Na década de 70 também houve diversos avanços na organização coletiva das empresas. Em dezembro de 1973, foram criadas a instituição dos profissionais da indústria do mobiliário e uma feira de móveis, que foi realizada no campus universitário. A feira é denominada “Movelsul”, ocorre a cada dois anos, e é considerada a maior feira de móveis da América Latina.

O setor moveleiro, a partir do final da década de 70, passa a ser o segmento industrial mais importante para a economia do município. Em 1977 o município contava com 60 empresas, que empregavam 3.800 funcionários.

O desenvolvimento foi rápido e expressivo e a região se consolidou no mercado nacional com produtos de qualidade, resultado de processos produtivos eficientes. Os móveis eram vendidos principalmente na Região Sudeste.

Na década de 80, a contração do mercado interno restringiu os investimento das empresas e comprometeu a atualização tecnológica do setor. No contexto internacional, a indústria de equipamentos para móveis estava se desenvolvendo bastante com o lançamento das primeiras máquinas com comando numérico. Assim, as empresas de móveis ficaram defasadas tecnologicamente. Essa situação só foi revertida na década de 90 com a abertura comercial do país, que possibilitou a aquisição de tecnologia e *know-how* do exterior, além de proporcionar crescimento para a indústria moveleira. Nesta época as empresas também aumentaram sua inserção no mercado externo.

A trajetória de desenvolvimento do SLP de Bento Gonçalves está resumida no quadro abaixo. A descrição está baseada em matriz que analisa de forma cruzada os estágios de evolução histórica, identificados por Brusco (1990), depois trabalhados por Parrilli (2002) na análise que o autor fez do desempenho recente dos SLPs italianos.

Parrilli identifica o fato de que diversos fatores afetam a evolução dos aglomerados, em seus diversos estágios históricos, conclui que a análise da trajetória de desenvolvimento destes locais deve ser realizada observando fatores sociais, políticos e econômicos, já que tais fatores são interdependentes e geradores das mudanças estruturais e cumulativas que moldam a trajetória das firmas e das instituições. Com base em tal quadro referencial, foi analisada a evolução do SLP de Bento Gonçalves.

Quadro 7 – Fatores condicionantes da formação e do crescimento do aglomerado de Bento Gonçalves

Período	Fase	Fatores		
		Econômicos	Sociais	Políticos
1875 – 1909	Embrionária – colonização	Matérias-primas disponíveis e necessidade de subsistência.	As famílias eram empreendedoras e estavam construindo o local aproveitando-se das habilidades das pessoas	Início de Construção de uma sociedade e portanto iniciando a organização política local.
1910 – 1954	Artesanal – urbanização do local	Mercado local demandante, disponibilidade de matéria-prima, spillover de conhecimento.	Operação em oficinas e demanda por artesãos (salários melhores que no campo)	Regulamentação da sociedade que surgia (comércio, empresas...)
1955 – 1980	Industrial	Crescimento das grandes firmas	Coesão social com formação da associação e formatação feira	Aumento da representatividade do setor e pressão na reivindicação de interesses comuns
Após 1980	Aumento da competição	Busca por tecnologia avançada para atingir novos mercados	Busca coletiva de competitividade	Programas federais e estaduais que fomentam o aprendizado

Fonte: Baseado em PARRILLI (2002)

5.2 DESEMPENHO RECENTE

A atualização tecnológica permitiu a produção de maior diversidade de produtos, com melhor qualidade e menores custos. Porém, para a inserção no mercado, as maiores empresas passaram a atuar também no elo a jusante da cadeia produtiva com vistas a agregar maior valor ao negócio. Em 1988, a Indústria de Móveis Florense implementou o sistema de franquias para a distribuição de seus produtos. Essa experiência se tornou um modelo para as empresas da região, pois possibilitou maior apropriação de valor agregado, devido ao investimento em intangíveis como marca e marketing. A maior parte das empresas de maior porte da região, na década de 90, adotou sistema de parcerias com lojas de varejo exclusivas, passando a atender, assim, um segmento de mercado de maior poder aquisitivo.

O desenvolvimento desse novo canal de distribuição garantiu às empresas maior contato e controle sobre o relacionamento com o cliente, e permitiu, também, a incorporação de serviços na venda dos móveis – projeto, adequação e instalação.

Em termos institucionais, o setor moveleiro, a partir de 1995, passou a discutir a questão do *design* com a participação no “Programa Brasileiro de Design - PBD”. Outras questões, que começam a ser discutidas, no âmbito do PBD, são a visão de competitividade pela eficiência da cadeia produtiva, e as vantagens competitivas trazidas pela organização das empresas em SLPs.

Os organismos de apoio locais – Sindmoveis, Senai/CETEMO, MOVERGS percebem que existem espaço e oportunidades de atuação para fomentar a geração de conhecimento e aprendizado local, e passam a atuar com vigor na construção e viabilização de projetos e programas que têm por objetivo aumentar as vantagens competitivas dinâmicas no local.

As discussões sobre as referidas questões se intensificaram com o projeto “Brasil Classe Mundial”, que formatou os “Fóruns de Competitividade”, os quais congregavam representações de vários setores produtivos, incluindo móveis, e tinham por finalidade desenvolver ações que aumentassem a capacidade competitiva dos setores produtivos. Os debates eram realizados com representantes dos diversos atores econômicos - empresários, trabalhadores, governo e Congresso Nacional – com o objetivo de identificar e formatar possíveis soluções para os problemas das cadeias produtivas. Esses encontros resultaram em propostas de ações que deveriam ser implementadas pelos organismos e agentes locais.

O governo do Rio Grande do Sul também implementou um programa com o fim de analisar os SLPs do estado. Em 1999, através do programa Sistemas Locais de Produção, que acabou por desdobrar projetos para apoio ao desenvolvimento destas localidades.

Para o SLP de Bento Gonçalves, a importância da participação nesses programas, tanto federais, quanto estaduais, foi o fato que despertou, nas entidades do local, uma nova forma possível de atuação, que até então não era explorada. Destaca-se aqui o papel desempenhado pelo gestor executivo do Sindmóveis, o qual também ocupa cargo de diretor na Movergs, e que é um *broker* do local, viabilizando a maior parte dos projetos que são implementados, fazendo a articulação com as diversas entidades relevantes para o SLP, e também convencendo as empresas a participarem dos projetos.

No decorrer da década de 90, a indústria moveleira do Rio Grande do Sul (a região da serra, em que Bento Gonçalves é o principal produtor, responsável por 40% da produção do estado), registrou um crescimento sensivelmente superior ao verificado pelos seus competidores nacionais, e manteve o mesmo crescimento dos outros segmentos

manufatureiros do Estado. O gráfico abaixo aponta um incremento médio anual, no período de 1996 a 2003, da produção do gênero em questão no RS, da ordem de 15%, mesmo índice registrado pela indústria gaúcha como um todo, e 4% acima do registrado pela indústria brasileira (IBGE, 2003).

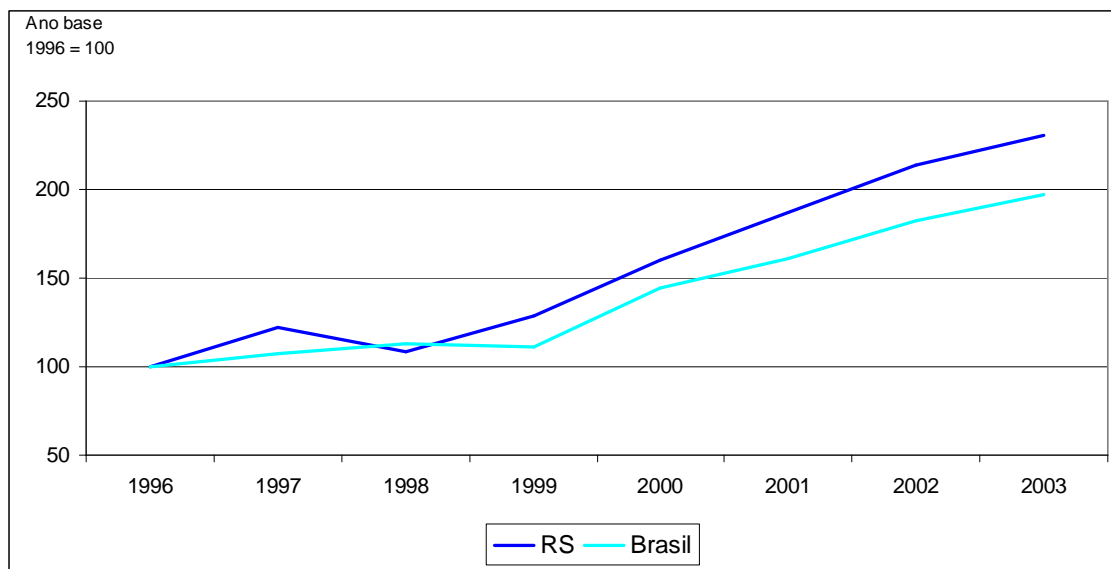


Gráfico 7 - Evolução comparativa do valor agregado da indústria de móveis do RS e Brasil – período de 1996 a 2003

Fonte: IBGE (2003)

O desempenho da indústria de móveis do Rio Grande do Sul é, para todo o período analisado, superior ao registrado pela indústria moveleira brasileira. E a partir de 1998 apresenta crescimento bem mais acelerado que a média da indústria de móveis do Brasil. Considerando que o desempenho da indústria de móveis do estado é influência direta do desempenho das empresas de Bento Gonçalves, evidencia-se, portanto, a importância e a competitividade das firmas daquela localidade.

5.3 ORGANIZAÇÃO DO SLP DE BENTO GONÇALVES E PRINCIPAIS ATORES

A análise dos fatores internos do aglomerado visa caracterizar os diversos atores (empresas e organismos) do SLP e as formas com que eles atuam e interagem.. Além disso, analisa os desdobramentos em termos de desenvolvimento de competências e o impacto para a competitividade das empresas do local. São apresentadas as informações coletadas em pesquisa de campo cuja metodologia está descrita no capítulo 1.

As informações coletadas das empresas são apresentadas por meio da análise dos fenômenos que caracterizam a dinâmica local. São descritas e analisadas as diversas formas com que as empresas atuam no mercado, ou seja, produtos, segmentos e nichos atendidos, os tipos de canais de distribuição e comercialização utilizados; as diferentes escolhas das empresas, em termos da organização da produção e da rede de suprimentos; são identificadas as atividades que são desenvolvidas internamente, e aquelas que são adquiridas externamente; por fim, as capacitações desenvolvidas pelas firmas a partir das diferentes configurações produtivas encontradas.

Com relação aos organismos, são analisadas as formas com que eles interagem com os outros agentes, os principais projetos e programas executados e a percepção quanto às possíveis formas de apoiar o desenvolvimento das empresas do local.

Nas visitas às empresas, foram coletadas informações junto às firmas moveleiras, e também junto aos fornecedores da cadeia. Além disso, devido à realização de um projeto apoiado pela APEX, em que compradores globais visitaram a região para conhecer as empresas de móveis, foi possível fazer o levantamento de informações também junto a esses atores. Assim, construiu-se um panorama geral das interações que ocorrem no SLP, com a análise não só os atores locais, mas também os agentes externos.

5.3.1 Estrutura Produtiva Local e Formas de Atuação das Empresas

O aglomerado de Bento Gonçalves é caracterizado pela presença, além das firmas de móveis, de diversas atividades ligadas à cadeia principal, o que permite acesso rápido, fácil, e com custo relativamente baixo, a diversas especialidades, fato que exerce influência positiva sobre a competitividade das empresas. Conta, portanto, com a presença de grande número de empresas fabricante de móveis; assim como de fornecedores, como ferragens, puxadores, aramados, sistemas de rodízios, vidros, chapas de acrílico, além de máquinas e ferramentas; e empresas prestadoras de serviços de atividades tanto produtivas, como produção de partes e componentes do mobiliário, quanto de apoio aos negócios, como profissionais de *design*, agentes de exportação, consultores etc.

O SLP não conta, no entanto, com a presença dos elos fornecedores, que são formados tipicamente por empresas de grande porte como química e painéis de madeira. Mas essas empresas estabelecem centros de distribuição e representação no local.

Esta configuração evidencia a existência de externalidades, que se manifestam pela circulação das informações e da reprodução das capacitações, o que ocorre pelos constantes transbordamentos tecnológicos e de conhecimentos.

A maior parte das empresas do aglomerado é de micro e pequeno porte, mas há presença, também, de firmas médias e grandes. Apesar da diversidade verificada nas formas de atuação das empresas no mercado, e dos tipos de produtos fabricados, pode-se inferir que predomina a produção de móveis de painéis de madeira reconstituída voltada para o mercado interno.

Porém, é necessário analisar de forma mais aprofundada as capacitações desenvolvidas internamente pelas empresas de móveis, e as formas com que essas empresas se inserem no mercado para, assim, se entender a dinâmica dos aglomerados, a competitividade das empresas e os limites de desenvolvimento desses produtores. Outra forma complementar de se analisar tal questão, é identificando as capacitações desenvolvidas pelos compradores dos produtores, pois dado que tal cadeia produtiva é dirigida por compradores, e que eles detêm determinadas capacitações, é possível identificar as suas deficiências e necessidades, em termos de competências complementares, assim determina-se o tipo de relação que é estabelecida com os produtores.

No SLP de Bento Gonçalves as empresas moveleiras acessam o mercado consumidor de quatro formas diferentes: através de parcerias ou sistema de franquias, estabelecendo lojas exclusivas e comercializando os produtos com a marca do produtor; vendendo produtos multi marcas para varejo; atendendo compradores externos; e as micro e pequenas empresas que vendem produtos sob-encomenda para o mercado local. A forma que apresenta maior dinamismo para os produtores é a primeira, ou seja, quando as empresas integram verticalmente desenvolvendo competências e detendo ativos nas mais diversas áreas relacionadas ao seu negócio. Essa forma de inserção é adotada pela maior parte das maiores empresas do sistema local.

A outra forma de atuação adotada pela maior parte das empresas do sistema é atendendo ao varejo multimarcas do mercado interno. Esse modelo de inserção apresenta diferentes graus e possibilidades para o desenvolvimento de capacitações dos produtores, e varia conforme o perfil dos varejistas.

A ligação com o mercado externo também apresenta diferentes possibilidades de desenvolvimento, porém as empresas que se voltam totalmente para a exportação, e que iniciaram esse processo na década de 80, normalmente utilizam a forma tradicional de inserção, ou seja, via agentes de exportação ou grande varejo. Esse canal impõe diversos

limites para os produtores, pois por ele o contato com o consumidor final é bastante reduzido, e as capacitações requeridas são em termos produtivos. No SLP de Bento Gonçalves essa forma e trajetória de desenvolvimento é exceção.

A última forma é dos marceneiros que atuam no mercado local. Essa característica é intrínseca aos mais diversos SLPs, a atividade de marcenaria está presente em qualquer localidade.

Outra questão importante a ser analisada é a forma com que se organiza a estrutura produtiva local. A organização dos atores endógenos ao SLP gera vantagens externas incidentais e possibilita a organização de importantes ações conjuntas deliberadas.. Assim, para se compreender tais sistemas, torna-se importante analisar as referidas ligações. Para tanto, é necessário compreender as formas com que as empresas de móveis organizam seu processo produtivo.

No SLP de Bento Gonçalves, em termos de organização interna da cadeia, podem ser diferenciados dois modelos: o das empresas que trabalham no mercado externo com móveis padrão (peças padronizadas, que têm função específica, como guarda-roupa, cômoda, criado-mudo, estante, *rack* etc) de madeira maciça (predominantemente pinus); e o das empresas que trabalham no mercado interno com móveis modulares (peças montadas de acordo com a necessidade do cliente, cuja função varia de acordo com as necessidades do consumidor) ou padrão, de MDF e/ou aglomerado.

Os produtos voltados para o mercado externo utilizam poucos acessórios e componentes de outros materiais, a maior parte das empresas possuem suas próprias plantações de florestas, e subcontratam apenas a produção das peças que necessitam de muito trabalho manual, como pequenas peças torneadas. Assim, sua rede de fornecimento é restrita a ferragens, tintas, vernizes e selantes, e outros acessórios especiais, como vidros ou pedras (utilizados em menor escala em alguns tipos específicos de móveis).

Já as empresas que atendem ao mercado interno, necessitam de diversas partes e componentes que não são de madeira, principalmente os de metal e plástico, pois os móveis, neste segmento, têm incorporado acessórios (aramados, puxadores, rodízios, sistemas deslizantes, portas de alumínio etc) em função da aparência e, principalmente, para a melhoria da funcionalidade. Além disso, essas empresas adquirem as matérias-primas (MDF, aglomerado e compensado) e outros insumos como tintas, vernizes, selantes, vidros, pedras, espelhos etc. E em se tratando de empresas que produzem móveis modulares, a necessidade de pequenas peças de madeira, como rodapés, molduras e pequenas partes, são maiores.

Assim as empresas terceirizam mais serviço do que as exportadoras, porém o percentual, em termos de custo produtivo, não ultrapassa 5%.

Portanto, de forma geral, as necessidades, em termos de rede de fornecimento das empresas que trabalham com o mercado interno, são maiores que as que trabalham com o mercado externo.

5.3.1.1 Relações de subcontratação

Para entender como ocorrem as relações de subcontratação e a organização produtiva das firmas do SLP, é necessário evidenciar as escolhas estratégicas das empresas de móveis em termos de processo produtivo.

A maior parte das empresas realizam internamente todo o processo produtivo relacionado com madeira. Assim não há decomposição do processo, e, portanto, não se desenvolvem firmas especializadas em fases específicas da produção, diferentemente do que afirma Becattini (1990), que aponta como uma das características dos aglomerados a especialização decorrente da divisão de processos.

A escolha pode ser justificada devido às barreiras à entrada, que, nesta indústria, são baixas. Assim, as empresas de móveis tentam concentrar as atividades produtivas “dentro de seus muros” para dificultar o aprendizado dos potenciais concorrentes. Se as empresas repassassem para subcontratados a produção de partes importantes do produto final, elas estariam facilitando ainda mais o surgimento de concorrentes, por isso as empresas escolheram a internalização de todo o processo produtivo de madeira.

Desse modo, as subcontratações existem, mas são poucas, por volta de 3 a 5 % do total dos custos produtivos das empresas, e as atividades subcontratadas são voltadas para a produção de pequenas partes e acessórios de madeira, que necessitam de muita mão-de-obra, e de equipamentos rudimentares para a produção. Além disso, as empresas também subcontratam processos insalubres como pintura manual (peças curvas que necessitam de pintura com pistola, processo que produz bastante resíduo).

Embora haja pouca subcontratação de serviços, quando isso ocorre, geram-se ganhos de especialização, embora também haja relações que se baseiam em vantagens espúrias (quando as empresas colocam para fora processos insalubres).

Grande parte das atividades subcontratadas ocorre porque as empresas de móveis têm equipamentos que privilegiam velocidade e eficiência produtiva, e, para realizar os trabalhos menores, internamente, seria necessário aquisição de equipamentos mais manuais, e contratar

mais pessoas, isto geraria complexidade com poucos ganhos de eficiência. Outro tipo de subcontratação que ocorre é pintura. Os móveis em MDF e aglomerado nem sempre recebem pintura como acabamento, então algumas empresas não têm escala que justifique elevados investimentos em processos de tecnologia limpa, e, para não ter que contratar excessivo número de funcionários para este processo que é muito manual, então faz-se a subcontratação da atividade. Outro motivo para subcontratar a pintura é devido à insalubridade desse processo, que gera diversos problemas com funcionários, como faltas e *turn-over* elevados, além de problemas de saúde.

A população de micro e pequenas empresas que se especializa nesses trabalhos se viabiliza devido à concentração local de diversas empresas moveleiras, as quais demandam esses serviços manuais, e sua existência gera vantagens para a coletividade. Portanto, conforme Marshall aponta, são economias externas, que são apropriadas pelas empresas, e geram rendimentos crescentes que melhoram a eficiência interna.

A relação entre os subcontratados e os moveleiros, na maioria das vezes, é de longo prazo, sendo preço e confiança na entrega os fatores determinantes para a contratação. De fato, as grandes empresas estipulam o preço do serviço e o fornecedor deve atender ao que foi estabelecido. Quase não há negociações posteriores, e muitos serviços passam seu ciclo de vida sem reajustes (2 a 3 anos). Além do preço e da confiança na entrega, outro fator importante é a qualidade do serviço, inclusive esse é um fator que motivou ações coletivas.

Duas grandes empresas, em parceria com Sebrae, patrocinaram cursos de qualidade para seus subcontratados, o resultado é que essas empresas praticamente eliminaram as inspeções de recebimentos dos materiais, com efeitos positivos sobre os custos. Estas duas firmas de móveis mantêm inspetores, que fazem acompanhamento da produção dos subcontratados prestando assessoria técnica quando ocorrem problemas produtivos. Portanto, a interação do subcontratado com as empresas de móveis de maior porte induz ao aprendizado em termos de qualidade e produtividade, fatores que são de extrema relevância para estas empresas.

Conforme explicitado por Maskell (2001), estas são relações verticais que necessitam de contato entre as firmas em razão do trabalho complementar que elas desenvolvem. Porém, diferente do que ele aponta em seu trabalho, esta não é uma interação que gera novos conhecimentos, mas, sim, que resolve problemas específicos da empresa maior, a qual se utiliza da assimetria de poder para direcionar suas estratégias, convergente com o que foi apontado por Richardson (1972). Assim, as interações verticais nos SLPs ocorrem de duas formas: com o objetivo de cooperação para geração de novas soluções ou novos

conhecimentos, que ocorre quando empresas de diferentes elos, e com objetivos convergentes interagem, ou com o objetivo de repassar atividades de menor valor agregado, quando, pela assimetria de poder, as empresas, ao direcionarem suas estratégias produtivas, subcontratam tais atividades.

A maioria dos subcontratados é constituída por micro empresas (até 20 funcionários), que prestam serviços para as empresas moveleiras de maior porte. Em pesquisa realizada pelo SINDMOVEIS (2003), com 46 MPEs da região, constatou-se que 68% de suas vendas ocorriam sob encomenda (prestação de serviços), 40,4% dos clientes eram de médio porte, e 49,1% de grande porte. Em 56% dos casos os clientes estavam localizados na própria região, e a maior parte dos insumos, 56%, eram adquiridos no local, e 24,1% de outras regiões do estado. Portanto, as atividades destas empresas são altamente dependentes do dinamismo do sistema local.

Existem algumas empresas de subcontratação (na amostra as empresas X e Z), que são de maior porte (mais de 60 funcionários). Essas empresas são, normalmente, utilizadas pelas grandes empresas para realizar trabalhos um pouco mais elaborados (como produção de portas, grades de berços, gaveteiros, e outros componentes que exigem equipamentos e acabamentos melhores). Porém, há diversas ocasiões em que elas são utilizadas como “laboratório de novos produtos”. Como o exemplo de uma grande empresa moveleira, que anteriormente produzia apenas dormitórios e salas de jantar (mesas, cadeiras e anteparos), e pretendia atuar também no segmento de cozinhas. Nos primeiros meses de atuação no novo mercado, ou seja, enquanto estava “testando” a aceitação do produto no mercado, repassou toda a produção das cozinhas para um destes terceirizado de maior porte. Porém após ter conseguido dimensionar melhor como seria sua atuação, investiu em máquinas e avisou, com uma pequena antecedência, que o subcontratado deixaria de produzir as cozinhas, pois iriam internalizar a produção.

Por outro lado, os terceiros que conseguem crescer através da prestação de serviços, e que fazem investimentos em equipamentos mais modernos, acabam se voltando para a produção de móveis. Uma das empresas moveleiras analisadas, empresa I, seguiu essa trajetória, e hoje é uma empresa competitiva no mercado, possui 250 funcionários, divididos em duas plantas, uma que produz móveis de aglomerado e MDF, e outra de móveis de pinus para exportação. Além disso, possui plantação de floresta de pinus.

Porém, essa passagem de subcontratado para moveleiro não é comum, pois são empresas produtoras que não possuem competência em produto ou em área comercial. Duas das empresas analisadas estavam tentando trilhar esse caminho, mas estavam encontrando

diversas dificuldades para a introdução do produto no varejo, problemas relacionados com os modelos dos produtos escolhidos e de financiamento das vendas.

A empresa Z desenvolveu 3 modelos de gabinetes para banheiro e tentava vender os produtos em lojas da região Sudeste, via representantes comerciais, porém os resultados alcançados estavam abaixo da expectativa. A empresa estava com dificuldades para estabelecer uma estrutura adequada para realizar a comercialização, e tinha baixa capacidade de investimento. Segundo o entrevistado, os varejistas pedem prazos longos para o pagamento dos produtos, e os fornecedores de painéis reconstituídos prazos curtos, ficando o moveleiro “espremido” entre estes dois elos da cadeia. Havia problemas, também, com relação à concepção do produto, tanto em termos de aparência, quanto em termos de racionalização da utilização dos materiais, portanto problemas de *design* que se refletiam em custo elevado para venda.

Portanto, os subcontratados são instrumentos que permitem às empresas maiores melhorarem a eficiência de seus processos, mas também são molas amortecedoras para testes e para absorver oscilações do mercado. Além de serem uma saída para os processos insalubres. Ou seja, essas relações se estabelecem pelas vantagens de especialização, mas, em alguns casos, pelos ganhos econômicos espúrios.

Outro exemplo, que evidencia a dependência dos subcontratados em relação às grandes empresas, é o da empresa A da amostra, que realizou elevado investimento para centralizar, em apenas uma unidade, a produção que antes estava dividida em 4 unidades menores. Nessa reformulação, a empresa decidiu internalizar todo o processo produtivo de madeira, e, portanto, “puxou” os serviços que antes eram desenvolvidos por 20 terceiros.

Portanto, no SLP de Bento Gonçalves, diferente do que grande parte dos autores descrevem, não ocorreu a geração de negócios especializados que dividissem o processo produtivo. Muito pelo contrário, as empresas moveleiras sempre dominaram todo o processo produtivo de madeira. As empresas especializadas, que surgem na região, produzem acessórios do mobiliário (puxadores, aramados, portas de alumínio, vidros etc), cujo processo produtivo tem como base metal, plástico, vidro e outros materiais, portanto produtos e tecnologias diferentes daquelas dominadas pelos moveleiros.

Essa estrutura de relações existentes no SLP hoje apresenta certa semelhança com a do SLP da região de Manzano, no nordeste da Itália, embora a trajetória de desenvolvimento das duas localidades tenha sido bastante diferente. O SLP de Manzano é especializado na produção de cadeiras. Durante a década de 80 e parte da década de 90, existia grande quantidade de pequenas empresas, que desenvolviam partes específicas do processo produtivo

e vendiam-nas para empresas, na maioria dos casos, de maior porte, as quais realizavam a montagem dos produtos, que tinham como foco o desenvolvimento de atividades de comercialização. Essa configuração buscava alcançar flexibilidade com qualidade e custos baixos. Com o tempo, algumas empresas foram crescendo e despontando frente às outras e, devido à maior concorrência no mercado internacional e à maior necessidade de geração de inovações em períodos cada vez mais curtos, as empresas maiores passaram a internalizar as operações, que são passíveis de processamento com maquinário mais moderno de alta velocidade, qualidade e produtividade. Já as operações mais manuais foram deixadas a cargo das empresas menores do próprio aglomerado, ou subcontratadas para empresas de países em desenvolvimento, muitas da Europa Oriental, que apresentam vantagens de custo de mão-de-obra. A nova configuração produtiva visa maior controle e rapidez nas respostas ao mercado, com baixos custos produtivos (Tamisari, 2000). Portanto, constitui-se em estrutura bastante semelhante à da região de Bento Gonçalves, com a diferença de que a trajetória das empresas moveleiras gaúchas não passou por um período de extensa divisão de trabalho entre firmas que processam madeira.

5.3.1.2 Relações com fornecedores

Além de pequenas empresas subcontratadas, no aglomerado existem também fornecedores de insumos, como produtores de máquinas e equipamentos, tanto novos quanto de segunda-mão, para móveis de madeira. Além de mecânicos autônomos que produzem, sob encomenda, tanto para empresas moveleiras quanto marceneiros, equipamentos de acordo com as necessidades das empresas.

Além dos fabricantes locais, outros fornecedores de equipamentos, encontram-se localizados em Santa Catarina, Paraná, que são os estados produtores de madeira. E, no exterior, Itália e Alemanha, que são os que têm equipamentos com tecnologia mais avançada. Algumas das grandes empresas fornecedoras de equipamentos, tanto nacionais quanto importados, têm representantes no aglomerado, que fazem contatos e prestam os serviços associados com as vendas.

Um dos grandes fornecedores italianos de ferramentas diamantadas, há 5 anos, estabeleceu parceria com uma empresa da região (empresa Q), que produzia ferramentas para setor moveleiro, e criaram uma joint venture. A empresa passou a produzir localmente as ferramentas, e, como consequência de sua entrada no mercado, com produção nacional os

preços reduziram consideravelmente. Segundo informações coletadas na pesquisa de campo, a empresa pretendia produzir para exportar para a Europa.

No sistema local, estão presentes também empresas fabricantes de máquinas embaladoras. Uma delas foi formada com a saída de dois funcionários de uma grande empresa produtora de móveis que necessitava de embaladoras, e assim financiou a abertura da firma.

Outros fornecedores presentes na localidade são de componentes, como aramados, rodízios, acessórios plásticos, acessórios metálicos. Normalmente, são empresas de pequeno e médio porte, que atendem basicamente o mercado interno, mas que buscam uma maior inserção no mercado externo. Elas coletam informações dos usuários, e assim conseguem oferecer soluções para a inovação de móveis. Por sinal este é um rico canal para a troca de informações e de conhecimentos com a finalidade de inovação.

Uma das empresas fornecedoras de puxadores plásticos, analisada na pesquisa (empresa W), lança, a cada seis meses, novos modelos de puxadores, mas para isso desenvolve um número maior de novidades, que são apresentadas para os usuários, os quais analisam e avaliam aqueles que seriam mais adequados para seus móveis, assim, com base nessas informações, os produtos são lançados.

O maior fornecedor de portas de alumínio para móveis, do país, está localizado no SLP de Bento Gonçalves (empresa X1 da amostra). A criação da empresa foi fruto de pesquisas realizadas na Itália, e que identificaram esse segmento de mercado como promissor no mercado brasileiro. Assim, a partir de uma parceria com uma grande empresa italiana, que atua nesse setor, iniciou suas operações em 1998.

Em 2002, em parceria com um sócio dos EUA, instalou uma unidade industrial naquele país para atender ao mercado das Américas do Norte e Central; em 2005 iniciou investimento para inaugurar uma unidade industrial no México. Investiu também em um Centro Tecnológico para Desenvolvimento de Produtos, que visa estabelecer parcerias com empresas de móveis para desenvolver e testar novos produtos.

A empresa X1 é berço de outras. O empresário percebeu que seria viável estabelecer, na região, a produção de chapas de acrílico (metacrilato) voltada para as necessidades dos produtores de móveis. As podem ser foscas ou opacas, de diversas cores e são utilizadas nas portas dos móveis. Assim, incentivou um de seus funcionários da área de vendas a montar a empresa Y1 da amostra.

As empresas moveleiras também geram aprendizado através de ações inovadoras que, com o tempo, são absorvidas pelo SLP. A integração a jusante das empresas de móveis, que passaram a atender ao segmento de mercado antes atendido por marceneiros, é um exemplo

desse fenômeno de disseminação de conhecimentos típicos de SLPs. O segmento de médio/alto valor demanda projetos customizados para mobiliar os diversos ambientes das residências, e, anteriormente, apenas os marceneiros realizavam esse trabalho, mas os produtores de móveis em série, com a adoção de linhas de produção automatizadas e flexíveis, e com a integração a jusante, viabilizaram a customização das linhas dos produtos e passaram a atuar no referido segmento de mercado. A empresa Florense adotou, em 1988, esse sistema, a partir de uma rede de franquias, e com o sucesso desse procedimento, diversas outras médias e grandes empresas do SLP passaram a atuar da mesma forma, porém a partir de parcerias com pequenos varejistas.

No final da década de 90, as seis maiores empresas da região trabalhavam com lojas exclusivas voltadas para nicho de mercado de valor intermediário. A diferenciação na forma de comercialização consiste na grande inovação que essas empresas realizaram, e isso só foi possível com a adequação dos processos produtivos e das linhas de produtos que sustentam a diferenciação comercial.

Conforme aponta Maskell (2002), essa é a dimensão horizontal das relações do SLP, em que firmas co-localizadas observam, monitoram, comparam, selecionam e imitam soluções superiores adotadas por firmas competidoras que modificam o ambiente de seleção. Esse comportamento gera uma dinâmica que dissemina informações e conhecimentos que não necessita de contato entre as firmas.

A estrutura do SLP de Bento Gonçalves não conta com uma governança forte e definida de nenhuma empresa privada individual. Existem algumas empresas de porte médio e grande que comandam suas redes de fornecimento de PMEs, as quais são bastante restritas já que as empresas internalizam quase a totalidade do processo produtivo. E, além disso, os líderes têm grande autonomia em relação aos subcontratados, já que não é difícil a internalização das tarefas.

Essa estrutura de coordenação é semelhante ao líder independente de Storper & Harrison (1991). De forma análoga, a ligação das empresas de móveis com os grandes compradores globais segue o mesmo padrão de relação. O desdobramento desse procedimento resulta na dependência unilateral dos produtores em relação aos seus clientes, o que os coloca na condição de concorrentes, por preço, com outros fabricantes de móveis de países em desenvolvimento.

Com relação às ligações verticais, existe forte integração com fornecedores de insumos, sejam eles locais ou não, e essas ligações resultam em adequação dos produtos e serviços às necessidades das empresas de móveis. Para as empresas menores, essa

proximidade é essencial, já para as empresas de maior porte, que apresentam demanda elevada de insumos, a localização tem um peso menor, já que os fornecedores as seguirão conforme suas necessidades. A proximidade com os elos a montante é uma característica intrínseca desse tipo de indústria, eis que a trajetória tecnológica é definida externamente ao setor pelos fornecedores.

Em se tratando de empresas produtoras de móveis padrão, destinados ao varejo convencional, há pressão dupla sobre os produtores, pois os canais de comercialização são dominados por poucas e grandes empresas, e os fornecedores principais também o são, ficando as empresas de móveis do SLP “ensanduichadas”. Nesses casos, as empresas buscam incessantemente melhorias e diminuição de custos produtivos, e muitas realizaram investimentos em canais de comercialização para escapar dessa relação.

Já as empresas que produzem móveis modulares para nicho de mercado de maior valor, necessitam constantemente modificar seus produtos, assim parte dos esforços das empresas é voltada para o desenvolvimento dos produtos. E, com os fornecedores, as empresas buscam relação próxima para “puxarem” a demanda de novos materiais de que necessitam, ou para incorporarem rapidamente as novidades lançadas.

As empresas obtêm ganhos competitivos através das vantagens geradas pela própria concentração, a partir das forças de mercado que atraem empresas correlatas, de apoio e clientes, e dos transbordamentos tecnológicos e de conhecimentos, típicos deste tipo de organização; mas também a partir de ações conjuntas, as quais ocorrem pela coordenação das instituições do local. As referidas ações estão descritas e analisadas adiante.

5.3.2 Ações Conjuntas

A partir do levantamento das informações de campo, ficou evidente a importância das ações conjuntas, que são realizadas pelos organismos locais e que contam com a participação de diversas empresas. Esses procedimentos são capazes de proporcionar o aumento das possibilidades de extração dos benefícios gerados pela aglomeração. Além disso, incluem políticas públicas voltadas para o apoio de programas que promovem a capacitação das empresas em diversas áreas de conhecimento. Os organismos de apoio local consistem nos responsáveis pela governança das ações.

No caso do SLP de Bento Gonçalves, se destacam os projetos com apoio federal, voltados para a exportação, e, os com apoio estadual, voltados para a formação de redes de empresas e de adensamento do aglomerado.

O SLP conta com várias entidades de apoio: SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves; MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do RS; SENAI/CETEMO – Centro Tecnológico do Mobiliário; UCS/FERVI – Universidade de Caxias do Sul, *campi* do Vale dos Vinhedos. Há também o SEBRAE/RS, que apóia a atividade industrial em geral, e tem desenvolvido diversos projetos voltados para a indústria de móveis.

As ações conjuntas geram vantagens competitivas quando estimulam o aprimoramento, ou a aquisição e o desenvolvimento de novas competências pelas firmas. Ou, ainda, quando são capazes de resolver problemas que são comuns às empresas locais.

As ações descritas influenciaram, ainda que indiretamente, a competitividade das empresas locais, e a análise realizada tem por objetivo evidenciar seu papel para o desenvolvimento sustentado das empresas, e a importância dos organismos de apoio na coordenação das ações. Portanto, analisa o quanto tais ações corroboraram para o desenvolvimento de capacitações que induziram ao aprendizado e a geração de novos conhecimentos pelas empresas do local.

As ações estão agrupadas de acordo com seus objetivos. Primeiramente, são apresentados três grupos de projetos que têm por objetivo capacitar as empresas do SLP: ações voltadas para a capacitação em *design*, ações que fomentam interação entre empresas do local, e ações voltadas para o aumento da demanda das empresas de móveis. Por último, é feita uma avaliação das formas com que os organismos de apoio atuam, e apresentada uma experiência que visou convergir os objetivos e as formas de atuação de tais entidades.

5.3.2.1 Ações voltadas para capacitação em design

O Centro Gestor da Inovação (CGI) é um projeto que se desdobrou do programa de apoio a SLPs, de 1999, do governo do estado. O objetivo era de aumentar a competitividade das empresas do SLP de Bento Gonçalves em áreas como *design* e tecnologia. Para tanto, exerceram tarefas de prestação de serviços e capacitação de empresas nas áreas de conhecimento citadas. As entidades que articularam e viabilizaram o CGI foram SINDMÓVEIS, MOVERGS, SENAI/CETEMO e UCS, com apoio financeiro do governo estadual.

Alguns dos resultados alcançados foram: desenvolvimento de novo material, utilizando reciclagem de rejeitos industriais (plástico e serragem) para confecção de móveis institucionais para escolas; realização de treinamentos em ferramentas computacionais

aplicadas à produção; desenvolvimento de um programa computacional (que pode ser utilizado por diversas marcas de equipamentos), para o melhor aproveitamento de corte de chapas de madeira. A importância desta última ação se justifica, pois normalmente esses programas, que têm custo elevado, são desenvolvidos pelos fabricantes das máquinas seccionadoras (cortam os painéis de madeira), não sendo compatíveis com outras marcas, assim, se uma empresa possui um equipamento com um *software* e quiser adquirir outro, de outra marca, ela terá que comprar novo *software*.

O conceito do CGI é interessante, pois visa estabelecer um centro prestador de serviços reais de tecnologia e *design* para as empresas da região, porém esse objetivo ainda não foi alcançado. Os projetos desenvolvidos foram estipulados partindo da visão interna da empresa, ou seja, os proponentes das ações (UCS e Senai/Cetemo) identificaram áreas deficientes das empresas, analisando-as internamente, porém o mais significativo agente limitador para o desenvolvimento dos negócios não é interno a elas, e, sim, fruto da forma com que elas se integram ao mercado.

Assim, as ações enfocavam o processo produtivo, visando produtividade e diminuição de custos, que é fator importante, mas que representa gargalo apenas para as empresas menos preparadas e com baixa competitividade. Talvez isso explique a baixa procura das empresas em relação ao CGI. A única ação com enfoque em produto foi o desenvolvimento de móvel de baixo custo para o mercado institucional, no caso carteira escolar, nicho em que poucas empresas do local trabalham.

Portanto, nenhuma ação visava à diferenciação de produtos e/ou desenvolvimento de ativos comerciais, importante gargalo para as empresas, tanto pequenas quanto grandes, do SLP. Pretendia-se que o CGI ganhasse autonomia com vendas de projetos para as empresas, porém isso não ocorreu.

Outro projeto, desenvolvido no SLP, é do Senai/Cetemo, em parceria com Sebrae, que desenvolve competência em *design* nas empresas. O projeto denominado “Via Design” é realizado para grupos de mais de 5 empresas com financiamento de 75% do valor pelo Sebrae.

O projeto tem por objetivo primordial fornecer metodologia e conhecimentos para que as empresas invistam em diferenciação dos produtos juntamente com a diminuição dos custos produtivos, já que trabalha com racionalização no uso das matérias-primas. As empresas de menor porte são contempladas com maior percentagem de financiamento pelos organismos de apoio. Essa ação corrobora e fomenta a inserção diferenciada das empresas no mercado final, e geram importantes capacitações na área de desenvolvimento de produtos.

5.3.2.2 Ações voltadas para a capacitação de micro e pequenas empresas

O projeto Desenvolvimento de Fornecedores e Redes de Empresas da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis foi implementado em 2003, e é uma das ações formatadas no Fórum de Competitividade da Cadeia de Madeira e Móveis.

O objetivo era de aumentar a inserção competitiva de MPEs (micro e pequenas empresas) na cadeia produtiva de madeira e móveis. O projeto, em sua concepção, contava com 30 empresas âncoras, que financiariam o programa juntamente com o SEBRAE-RS. Essas empresas deveriam indicar 90 MPEs de suas redes para serem capacitadas e treinadas visando aumento competitivo.

Porém, o projeto foi implementado com 15 empresas âncoras e 46 MPEs. Pretendia-se realizar um segundo grupo a partir dos resultados gerados por essa primeira fase. Porém, o segundo grupo acabou não se concretizando, pois não houve interesse de outras 15 empresas âncoras.

O primeiro grupo era formado por 4 empresas de móveis, as outras 11 eram empresas fornecedoras de insumos.

Das empresas fabricantes de móveis, apenas duas participaram do projeto com seus objetivos alinhados aos do projeto. As outras duas apresentaram diferentes motivações. Uma estava participando por uma questão política, o seu diretor era presidente do SINDMOVEIS, organismo que estava liderando a implementação do projeto. Essa empresa não possui rede de MPEs, pois desenvolve todo o processo da madeira internamente.

Outra empresa participava pois queria que seus terceiros tivessem melhor inserção mercadológica, visto que, em poucos meses, a empresa encerraria todos os contratos porque internalizaria a produção da madeira.

As outras duas empresas de móveis tinham objetivos convergentes com o projeto, ou seja, capacitar seus fornecedores para fortalecer e qualificar as relações, fato que geraria maior competitividade para suas redes de fornecimento.

As outras empresas âncoras eram fornecedoras de insumos, e indicaram microempresas moveleiras (marceneiros), as quais eram suas clientes, para receber os treinamentos do projeto. A principal meta dessas empresas fornecedoras foi a de estreitar relações com as empresas de móveis do grupo.

O projeto realizou 3 reuniões com a presença de todas as empresas participantes. A finalidade era de integrá-las para que discutissem os problemas comuns, buscassem soluções,

e fossem gerados mais negócios entre elas. O último objetivo ficou evidente com a realização de um dos *workshops* no formato de uma feira, com exposição dos serviços e produtos que as empresas MPEs produziam. Portanto, o projeto teve por objetivo tornar mais visível o trabalho desenvolvido pelas empresas subcontratadas. Além de tornar a relação âncora/subcontratada mais qualificada, e estimular a discussão entre os empresários sobre as fragilidades da competitividade do SLP.

Essa ação fomentou a qualificação, capacitação e aprendizado para as microempresas locais.

Os treinamentos e cursos desenvolvidos foram propostos com base nas deficiências que as empresas apresentavam. E o diagnóstico foi realizado a partir da análise das deficiências internas das empresas, mas também analisando-se a ligação com o mercado. Essas informações foram levantadas a partir de visita à planta industrial das empresas, e também através de entrevistadas com as âncoras, que indicavam os problemas existentes nas relações entre elas.

Ao final do projeto, o grupo de MPEs iniciou o processo para a formalização de uma associação, a exemplo da AFECOM (experiência conjunta de empresas da região que é melhor descrita mais a frente neste capítulo), com o objetivo de aumentar as trocas de informações e experiências, e realizar atividades que, individualmente, as empresas não seriam capazes de implementar, como contratação de consultorias, treinamentos, além da viabilização do apoio de instituições para as referidas ações ações.

Esse modelo de projeto de apoio às MPEs fomenta o aprendizado, a geração de conhecimentos e a integração entre as firmas locais, a partir de uma visão de mercado, ou seja, são as dificuldades das empresas em acessar o mercado que direcionam as ações para a capacitação, o que garante maior aderência das empresas ao projeto, além de resultados mais satisfatórios para os participantes.

Porém, conceber projetos que fomentem a cooperação entre empresas competidoras é bastante difícil, principalmente em se tratando de empresas que atuam no mercado com enfoque em preço. Isso por que a elevada competição no mercado as impelem de se aproximarem. O projeto só foi estruturado, pois foi totalmente financiado pelos organismos de apoio e pelas empresas âncoras.

Em um segundo momento, após as empresas se beneficiarem com os resultados iniciais, e perceberem que existem possibilidades para o aumento dos benefícios individuais, através de ações conjuntas, o grupo continuou o projeto, assumindo grande parte dos custos. O que motivou a continuidade, em grande parte, foi o exemplo da AFECOM.

Portanto, trata-se de uma experiência bem-sucedida que se amplia, e as outras empresas do local passam a imitá-la com vistas a construir as mesmas vantagens que seus concorrentes conseguiram.

No SLP de Bento Gonçalves não há extensa divisão de trabalho entre firmas, assim as ações que visam à melhoria da interação entre os atores pertencentes a redes de fornecimento é restrita. Esse modelo de projeto de cooperação é mais importante em SLPs que tenham diversas empresas especializadas em partes específicas do processo produtivo, e que, para gerar produto final, é necessário grande interação. Nesse caso a sinergia entre as empresas é fator essencial para a competitividade no mercado final. Já para SLPs, como de Bento Gonçalves, esse tipo de ação, apesar de gerar resultados positivos, apresenta um alcance muito mais restrito. Para as empresas da região, os projetos devem ter enfoque de mercado, pois o desenvolvimento das empresas depende desse fator.

Outra ação conjunta, é a AFECOM (Associação dos Fabricantes de Estofados e Complementos do Mobiliário). Essa é uma ação multilateral horizontal, coordenada pelas próprias empresas, porém o seu início foi através do projeto de redes de cooperação do governo estadual. O financiador foi a SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do RS), e contou com a parceria do Sindmóveis, que fez a articulação com as empresas para mobilizar o grupo.

As ações da AFECOM, em 2004, estavam direcionadas para o desenvolvimento da comercialização. Porém, no início do projeto, as empresas tinham por finalidade realizar compras conjuntas, mas, com o tempo, as ações foram operacionalizadas visando principalmente aos elos a jusante da cadeia produtiva.

Foram abertos dois canais de distribuição próprios (um *show-room* permanente em Miami e outro em Boston – EUA) e as empresas têm investido no desenvolvimento desses canais para consolidarem as exportações. Além disso, reuniões sistemáticas são realizadas pelo grupo para discussão dos problemas enfrentados, como negociações com fornecedores e com clientes, problemas de pós-venda, e outros assuntos de interesse do setor. A Associação também promove palestras com especialistas das mais diversas áreas, e viabiliza, com as entidades locais, o desenvolvimento de projetos específicos para o grupo, como Via Design pelo Senai/Cetemo, participação no grupo do Sebraexport. Além de contratar consultores e treinamentos específicos para as necessidades das empresas participantes.

A ação conjunta apresenta direcionamento claro das empresas para a comercialização dos produtos de forma autônoma. No mercado interno, o objetivo é estabelecer canais que permitam a desvinculação das empresas do grande varejo convencional, e privilegiem lojas de

menor porte, as quais necessitem de desenvolvimento conjunto com os produtores em termos de produtos, marca, *marketing*, e que permitam melhor negociação em termos de preços e prazos. No mercado externo, nos EUA, os investimentos também ocorrem nesse sentido. Estabeleceram estrutura avançada para venderem diretamente naquele mercado.

5.3.2.3 Ações voltadas para a comercialização

Outra ação horizontal multilateral é o SEBRAEXPORT, que se viabilizou com recursos da APEX. Este projeto, em 2004 estava atendendo a um grupo de 100 empresas de móveis do estado do Rio Grande do Sul, a metade localizada na região de Bento Gonçalves. O objetivo é o de aumentar a inserção das empresas no mercado internacional.

O Sebrae utiliza várias ferramentas de abordagem de novos mercados: contato com embaixadas e instituições de apoio do setor dos países alvos para identificação dos contatos dos diversos canais de distribuição do país (representantes, distribuidores, varejistas, hotéis, construtores etc), a partir das informações obtidas, são organizadas participações em feiras, realizadas prospecções de mercado, e também projetos compradores no Brasil.

O papel do Sebrae é o de articular, em conjunto com SINDMÓVEIS e MOVERGS, as ações com as empresas, além de fazer os estudos de identificação dos canais nos mercados para que as empresas possam exportar. Já as empresas se capacitam, em termos produtivos, organizacionais e em *marketing*, para serem capazes de entrar em novos mercados. A capacitação ocorre através dos cursos e programas do SEBRAE.

Este é a terceira versão do projeto, ou seja, pela terceira vez foram liberados recursos da APEX para o grupo moveleiro. O primeiro grupo trabalhado pelo Sebrae contou com 11 empresas (que continuam incluídas no programa), e os resultados alcançados foram: aumento das exportações em 132% (no mesmo período o aumento das exportações das empresas do RS foi de 54%), crescimento da produtividade das empresas, aumento do investimento em formação de pessoal, ampliação das técnicas de *marketing* utilizadas, maior regularidade das exportações das empresas (Sebrae, 2001). O segundo grupo contou com 65 empresas (as 11 anteriores mais 54 empresas), cujos resultados foram: aumento das exportações em 42%, além dos reflexos positivos na organização e qualidade dos produtos das empresas participantes. Na terceira versão, o objetivo era buscar mercados emergentes, como Polônia e Rússia, para suas ações, bem como instalar o Centro de Distribuição para as empresas nos EUA.

O SEBRAEXPORT gera resultados positivos para as empresas que já possuem estrutura e maturidade suficiente para se inserirem no mercado global. O ponto negativo reside no fato de que o apoio oferecido muitas vezes reforça a inserção subordinada das empresas, vale dizer, via grandes compradores internacionais. E essa ação poderia priorizar e direcionar as empresas para uma inserção mais sustentável a longo prazo, e que fomentasse sua capacitação e seu aprendizado, em termos comerciais, através da maior proximidade entre as empresas produtoras e o consumidor final, seja pelo domínio dos canais de comercialização, ou a partir de parcerias com varejo de menor porte, cuja relação se estabelece com o desenvolvimento de capacitações dos produtores, que vão além da área produtiva. A ação de implementar um Centro de Distribuição e um escritório de vendas nos EUA pode estimular esse modelo de comercialização. Porém, não é explícito e nem é política do projeto fomentar e direcionar as empresas para esse tipo de relação mais autônoma.

Aumentar as vendas no mercado externo sem que haja ganhos, em termos de competências e capacitações em ativos de comercialização, acaba gerando resultados de curto prazo, cuja sustentação é incerta, pois os produtores apenas fornecem capacidade produtiva, ativo de fácil substituição por países que apresentem mão-de-obra de menor custo.

5.3.2.4 Interação dos agentes locais

A partir de 2000, os organismos de apoio do aglomerado passaram a desenvolver, mais intensivamente, projetos voltados à capacitação das empresas em áreas de conhecimentos identificadas como deficientes. Até então, a atuação das entidades SINDMÓVEIS e MOVERGS se concentrava em prestar serviços jurídicos para os associados, negociar com trabalhadores e representar as empresas nas conversas e reivindicações com outras instâncias de interesse.

As ações empreendidas entre o período de 2000 e 2004, analisadas por este trabalho, envolveram diversas empresas, e até inúmeros setores, que se relacionam tanto verticalmente quanto horizontalmente. Para a coordenação de tais ações, as entidades de apoio (privadas e públicas) desempenharam importante papel ao fazer a articulação de interesses dos diversos agentes envolvidos. É importante ressaltar que o diretor executivo do SINDMÓVEIS desempenha papel fundamental no processo de transformação da forma de atuação das entidades locais, eis que consiste na ponte entre diversos agentes do setor.

Os organismos que apóiam o setor desempenham papéis diferentes com relação às ações conjuntas. As entidades do local, MOVERGS, SINDMÓVEIS, realizam a articulação

entre diversos organismos para viabilizar os projetos, e têm papel essencial de envolver as empresas nos projetos.

O SENAI/CETEMO e a universidade prestam serviços profissionais e desenvolvem metodologias para alguns dos projetos.

Os governos estadual e federal são financiadores de parte dos projetos, e tiveram papel de despertar o interesse das associações locais em implementar ações voltadas para o aumento das capacitações das empresas locais.

O Sebrae, além de financiar os projetos, fornece apoio de profissionais e é responsável pela execução da maioria dos projetos em que está envolvido.

Portanto, a existência das ações conjuntas descritas é decorrente da ação da governança local, estabelecida pelas entidades, com aporte governamental e contrapartida tanto das entidades quanto das empresas participantes.

É interessante notar que uma ação conjunta desencadeia várias outras, que vão se complementando em objetivos com a finalidade de buscar sanar os problemas comuns das empresas. Também é evidente a atuação em conjunto das próprias entidades.

Outra ação, que visa fortalecer as ligações entre as entidades e estabelecer linha de atuação comum entre elas, foi a criação de um fórum para discussões e definições de estratégias coletivas, o chamado “Encontro gaúcho da cadeia produtiva de madeira e móveis”, o qual conta com a presença dos representantes de toda a cadeia (empresários, trabalhadores, governo estadual e federal, sindicatos e associações de classe, agências de desenvolvimento, banco de desenvolvimento, etc), e que discute os gargalos da cadeias, e as ações que devem ser desenvolvidas para o aumento competitivo do aglomerado (em anexo está o documento gerado pelo II Encontro, realizado em 8/4/2003).

Esses encontros são debates promovidos pela MOVERGS e SINDMÓVEIS que buscam direcionar a atuação dos diversos agentes para pontos comuns. Scott (1998) enfatiza que esses fóruns são instrumento importante para aumentar a coesão social e para direcionar as ações a serem implementadas, pois geram, assim, maiores vantagens para a economia regional. Porém, o que se verifica é que os encontros resultam em intenções de ações que têm baixo índice de implementação. A identificação dos problemas existentes, e o levantamento de possíveis formas de soluções, ocorrem, porém a articulação para a implementação, na maior parte das vezes, falha.

5.3.3 Análise Geral dos Fatores Internos

O SLP de Bento Gonçalves é formado por uma população heterogênea de firmas: existem empresas de médio e grande porte que têm processo produtivo quase que totalmente internalizado, e que acessam o mercado de diferentes formas; em outro extremo tem-se uma grande população de microempresas (marceneiros), como em qualquer outra localidade, vendendo produtos para o mercado local, e pequenas empresas, que prestam serviços para as empresas maiores do local; além disso, existem diversas empresas de porte intermediário, ou seja, pequenas empresas que realizam internamente o processo da madeira e que acessam o mercado doméstico final via varejo.

As subcontratações ocorrem por duas motivações: quando as empresas maiores não querem desenvolver atividades de intensa utilização de mão-de-obra, que necessitam de equipamentos mais simples, ou quando não querem ter em suas plantas atividades insalubres. Apesar de ter pequeno alcance, as subcontratações geram economias externas para as empresas do SLP, nas quais as empresas maiores demandam melhor qualificação das empresas menores, e põem à disposição conhecimentos tecnológicos para os subcontratados, fomentando, assim, aprendizado e inovação nas empresas menores.

As vantagens geradas para as empresas do SLP são tanto incidentais quanto deliberadas.

As incidentais são resultado tanto das formas de mercado, que atraem fornecedores e clientes para a localidade, quanto de fluxos de informações, conhecimentos e aprendizados, que se estabelecem entre as empresas da localidade, sem que haja a necessidade de interação direta entre os agentes produtivos. As empresas utilizam experiências de suas concorrentes e adotam tais soluções imitando e melhorando o que já foi aplicado.

Outra fonte de vantagens são as deliberadas, resultado gerado pelos projetos e programas viabilizados e implementados pela governança dos organismos locais de apoio às empresas. Os órgãos públicos fornecem parte do aporte financeiro às ações, e o complemento vem das empresas e de outros organismos que apóiam e executam as ações. Isso faz com que os projetos se viabilizem, e, por outro lado, as empresas se comprometem com os resultados gerados. Um ator relevante nesse processo é o diretor executivo do Sindmóveis, que faz os contatos e convence as empresas locais a participarem dos projetos.

De forma geral, com exceção da AFECOM, as ações conjuntas descritas carecem de um norte mais definido para que haja melhoria das capacitações das empresas e viabilização de uma inserção sustentável na cadeia produtiva internacional. O SEBRAEXPORT, que é a ação diretamente relacionada com a questão da comercialização, não apresenta

direcionamento para a inserção autônoma das empresas, e, muitas vezes, privilegia a entrada nos mercados a partir de relações com grandes compradores internacionais que aprofundam a subordinação dos produtores. Caberia aos formuladores de políticas disseminarem os limites, a longo prazo, desse tipo de relação. É importante ressaltar que a trajetória de desenvolvimento das empresas, e do SLP, irá depender das escolhas realizadas no passado, portanto a sustentação, a longo prazo, dessas empresas no mercado internacional depende das escolhas presentes. Scott (1998) resalta que esse é um aspecto relevante para os elaboradores de políticas, visto que eles devem apontar direções e evitar que alternativas menos promissoras no longo prazo sejam seguidas.

As ações coletivas constituem-se em espaço propício para implementar ações que direcionem as empresas em trajetórias visando o longo prazo, pois essas escolhas, apesar de apresentarem oportunidades melhores, também incorrem em maiores custos e riscos. Porém, como a implementação é coletiva, há compartilhamento e divisão dos riscos, aumentam, desse modo, as possibilidades de sucesso. Além disso, nesse espaço se atinge maior número de empresas, e, portanto, o transbordamento de conhecimentos para o restante das empresas do SLP ocorre mais rapidamente.

5.4 LIGAÇÕES DO SLP COM O MERCADO

A competitividade das empresas de SLPs é influenciada não apenas pelos fatores internos, mas, também, pelas relações que as empresas estabelecem com agentes externos. Assim, para o SLP de Bento Gonçalves, serão descritas as formas com que as empresas se relacionam com os agentes externos com o objetivo de identificar a sustentabilidade dos negócios a curto e longo prazo. São caracterizadas e analisadas tanto as ligações internacionais quanto as nacionais.

A figura 5.2, a seguir, apresenta as configurações produtivas das empresas do SLP de Bento Gonçalves.

Conforme mencionado anteriormente, no SLP de Bento Gonçalves há quatro formas com que as empresas moveleiras acessam o mercado consumidor: empresas moveleiras, as quais, através de parcerias ou sistema de franquia, estabelecem lojas exclusivas e comercializam os produtos com a marca do produtor (empresas representadas pela cor verde-água da ilustração 11); empresas que vendem produtos para varejo multimarcas (azul-marinho); empresas que se voltam totalmente para o mercado externo (azul-celeste); e as

micro e pequenas empresas que vendem produtos sob-encomenda para mercado local (verde-oliva).

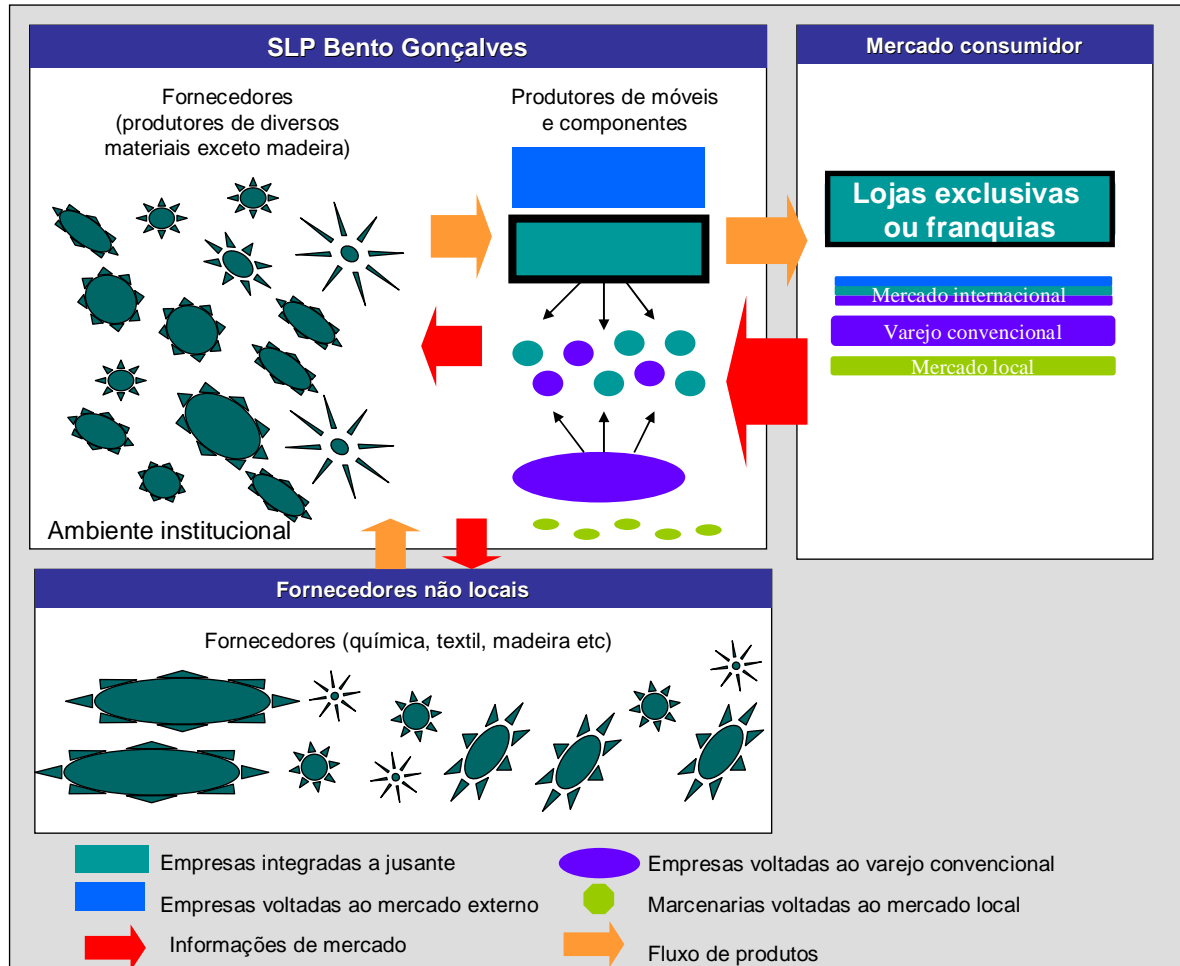


Ilustração 11 - Estrutura produtiva local e forma de atuação das empresas do SLP de Bento Gonçalves
Fonte: Baseado em LOMBARDI (2003) E STORPER & HARRISON (1991).

Estas quatro formas de acesso ao mercado determinam diferentes possibilidades de desenvolvimento de capacitações pelos produtores. Isso porque são os compradores que dirigem esse tipo de cadeia (Gereffi, 1999). Assim, o desenvolvimento dos produtores depende das necessidades e estratégias utilizadas pelos compradores. Portanto, de acordo com o perfil do comprador (porte, produto requerido, segmento de mercado atendido), haverá diferentes necessidades em relação às capacitações dos produtores.

Segundo Vargas (2002), as principais fontes de informações de inovações para os moveleiros são as fontes externas, principalmente os clientes (inovações em produto), seguidas daquelas oriundas dos produtores de equipamentos (inovações em processo), e participações em feiras (inovações em produtos e processos). Porém, as informações obtidas

dos clientes diferem sobremaneira de acordo com o perfil e capacitações detidas por tais compradores, portanto é necessário qualificar os tipos de informações que os clientes repassam para os produtores, pois podem ser informações apenas sobre as especificações de produtos que devem ser produzidos, o que restringe o produtor a vender capacidade produtiva; ou podem ser informações sobre o comportamento e tendências do consumidor, isto é, informações de mercado que subsidiam os produtores para direcionar o desenvolvimento de seus produtos e de sua marca. Essa diferenciação define o tipo de relação que existe entre produtor e comprador, que não é homogênea.

Para Lombardi (2003), as firmas que estabelecem ligações com o mercado consumidor são as *final firms*, as quais absorvem informações de mercado e as repassam para a sua rede de fornecedores de produtos. Essa ligação pode ser estabelecida por empresas produtoras do SLP de diversas formas, conforme mencionado acima, e os diferentes canais desdobram-se em diferentes necessidades e possibilidades de capacitações para os produtores do SLP.

Dos quatro tipos de inserção mercadológica, a que traz mais dinamismo ao SLP de Bento Gonçalves é a integração a jusante através de parcerias ou sistema de franquias. Nesse tipo de configuração, o produtor moveleiro integra a comercialização, e, portanto, as necessidades em termos de capacitações envolvem as mais diversas áreas do conhecimento (produtos, produção, comercialização, marca, marketing etc). Esta forma de atuação é adotada apenas pelas médias e grandes empresas do local.

O estabelecimento de um canal de comunicação formal, estável e intenso com os parceiros lojistas é essencial para organizar a produção da fábrica, e para acompanhar as preferências dos consumidores em termos de produtos.

Outra fonte de inovações para estas empresas, em termos de produtos, são as visitas às feiras e concorrentes internacionais. As empresas despendem recursos substanciais em viagens internacionais para monitorar os lançamentos nesse mercado com o objetivo de incorporá-los em suas linhas de produtos. Tal monitoramento é, normalmente, realizado pela equipe de desenvolvimento de produtos das empresas. Além disso, elas contratam *designers* para desenvolverem linhas completas de produtos, ou novos padrões (cores dos acabamentos). Já os ajustes incrementais nas linhas de produtos são feitos por equipes internas das empresas.

Embora a referida forma de inserção seja a mais dinâmica para o SLP, e a que apresenta maiores possibilidades para o desenvolvimento das empresas de móveis, o investimento dos produtores no desenvolvimento de ativos intangíveis (*design*, marca, *marketing*), que são a fonte para a diferenciação e para aumentar o valor agregado dos produtos, não é intenso. A maior parte dos investimentos são destinados para ativos tangíveis,

que são de fácil aquisição e acesso. Portanto, pulverizam os recursos – escassos - e perdem a oportunidade de intensificar a marca e a diferenciação dos produtos, e de atingir margem de lucros maiores.

A segunda forma de inserção no mercado ocorre através do varejo multimarcas. Esse canal é bastante utilizado pelas empresas do SLP, sendo adotado pela maior parte delas. Essas empresas apresentam diferentes graus de possibilidades de desenvolvimento, em termos de aprendizado e capacitação, de acordo com as relações e nível de dependência dos clientes em relação aos produtores:

- Grande varejo – os compradores remetem os produtores para o desenvolvimento de capacitações em áreas produtivas,; os produtos são simples e as mudanças nas linhas menos frequentes.
- Varejo especializado de médio porte de produtos diferenciados – desenvolvimento da marca do varejista. O comprador atua como os grandes compradores globais encomenda a produção dos fabricantes com base em projetos de produtos previamente desenvolvidos, os quais se modificam rapidamente. É necessário que o produtor tenha competência em técnicas de manufatura, que seu processo produtivo seja flexível, além dele ter sistema de qualidade eficiente.
- Pequeno varejo – as empresas que atuam com esse canal devem desenvolver capacitações e estruturas que vão além das áreas produtivas, incluindo, também, o desenvolvimento de projetos de produtos e ativos comerciais. Via de regra, valem-se da marca do fabricante nos produtos.

Partindo classificação acima, dos canais de comercialização possíveis para o mercado interno, verifica-se que, no SLP de Bento Gonçalves, as empresas ainda atuam bastante com grande varejo, mas muitas já iniciaram o processo de desenvolvimento de rede de representantes para aumentarem suas vendas via pequeno varejo.

As empresas conseguem maior rentabilidade quando atuam com o pequeno varejo, embora os custos do estabelecimento dessa forma de inserção mercadológica, assim como a inadimplência, sejam maiores. Quando essas empresas necessitam desenvolver produtos, as fontes de informações utilizadas são os lançamentos realizados pelas empresas líderes, e também informações de mercado, captadas pelos representantes. Porém, não há o estabelecimento de um canal de comunicação formal e constante, com o mercado consumidor, como aquele estabelecido pelas empresas que integram a jusante. As informações chegam de forma esporádica e dependem da equipe de vendas.

A terceira forma das empresas atuarem é voltando-se para o mercado internacional. A maioria das empresas do SLP de Bento Gonçalves exporta uma parte de sua produção, mas poucas são as que se voltam apenas para a exportação. O último caso é o das empresas que iniciaram o processo de exportação na década de 80, quando os grandes compradores globais estavam desenvolvendo novos mercados fornecedores de móveis, e vieram ao Brasil procurar produtores. Assim, estas empresas exportam seja via agentes de exportação, ou grandes compradores globais. Essa é a forma de inserção que apresenta maior limitação em termos de aprendizado não produtivo. As informações repassadas para os produtores são basicamente tecno-produtivas (Lombardi, 2003), ou seja, consistem em especificações dos produtos que são encomendados. As informações de mercado, e de tendências, ficam apenas com os compradores internacionais, os quais monitoram constantemente as preferências dos consumidores, e investem fortemente em desenvolvimento de novos produtos.

Já as empresas que há pouco tempo iniciaram o processo de exportação estão desenvolvendo canais que apresentam diferentes possibilidades para o desenvolvimento de competências e capacitações, pois estão procurando compradores de menor porte, na maioria dos casos, não possuem equipes para desenvolvimento de produtos e que requerem essas capacitações de seus produtores. Assim, as empresas produtoras recebem maiores informações dos clientes sobre os mercados e as preferências dos consumidores, e desenvolvem em conjunto os produtos. Outra fonte de informações é a dos representantes das empresas no mercado alvo.

De forma geral, e de forma análoga ao que ocorre no mercado doméstico do varejo convencional, no mercado externo há três canais de distribuição:

- Agentes de exportação ou grandes compradores globais (grande varejo, ou distribuidores/ importadores) – procuram produtores para encomendar os produtos previamente desenvolvidos. Nesse tipo de relação, o produtor contata o cliente final para o repasse das especificações dos produtos, estabelecimento do preço e para aprovação dos protótipos fabricados. A marca do produto é a do comprador, e as informações do mercado não são repassadas para o produtor, o qual deve desenvolver capacitação de manufatura e de produção para atender com menor preço os pedidos dos clientes.
- Pequeno varejo (lojas ou distribuidores/ importadores) – nesse caso há o desenvolvimento conjunto de competências em produtos, e o produtor deve se desenvolver também em áreas comerciais. Há maior abertura para o desenvolvimento da marca do produtor, porém o investimento necessário para

desenvolver tais canais é maior, assim como o risco. Por outro lado, se bem direcionado, há maior possibilidade do produtor desenvolver sua marca e agregar valor ao seu produto.

- Canais próprios – quando a empresa consegue estabelecer no exterior o mesmo tipo de integração a jusante que foi estabelecida no mercado doméstico.

Portanto, é possível resumir os tipos de inserção das empresas no mercado doméstico e externo em três formas principais: grande varejo, pequeno varejo e integração a jusante (ilustração 12).

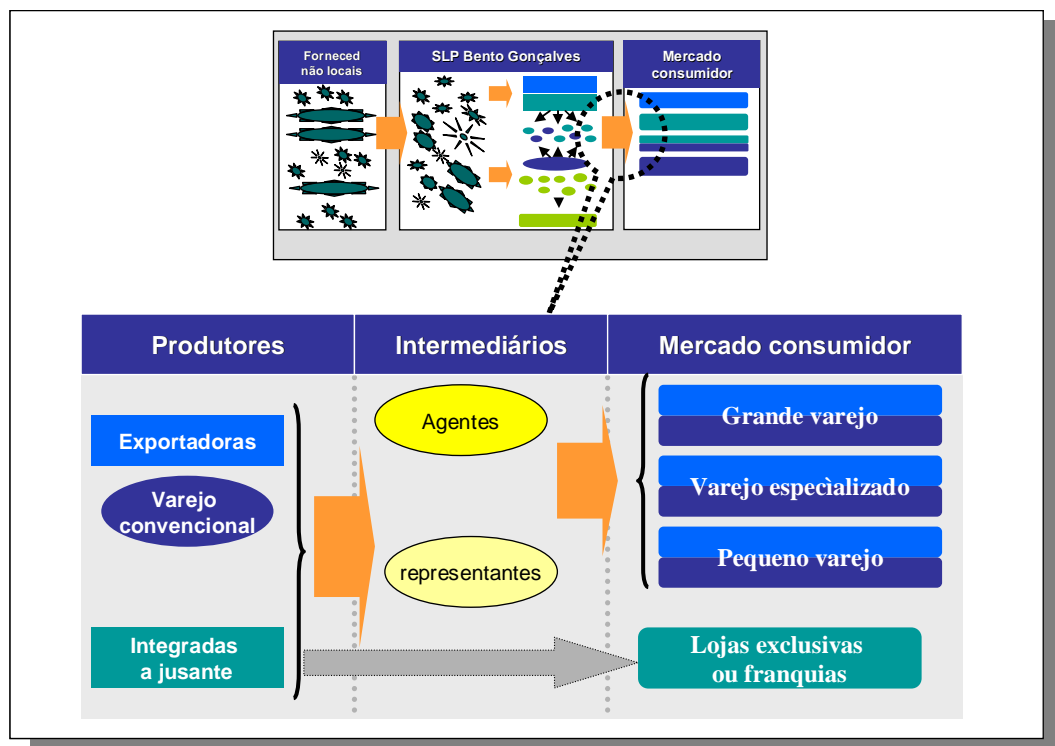


Ilustração 12 - Ligação das empresas com mercado consumidor

A quarta e última forma das empresas atuarem é a que ocorre no mercado local. Várias são as micro-empresas, formais e informais, que vendem os produtos no mercado local. A existência desta população de firmas é inerente a qualquer SLP de indústria tradicional que apresente pequenas barreiras à entrada, como no caso de móveis. Essas empresas surgem, pois, além do conhecimento inerente ao processo produtivo estar bastante disseminado no local, elas se beneficiam da existência das indústrias correlatas e de apoio existentes na região. Os marceneiros produzem móveis projetados de acordo com as necessidades do

cliente, muitas vezes são os arquitetos, ou os *designers* que trabalham com decoração de interiores os responsáveis por contratar os marceneiros para seus clientes. Trata-se de um mercado que está diminuindo sensivelmente desde que as empresas seriadas passaram a atuar com móveis modulares para segmento de maior valor agregado.

5.4.1 Inserção das Empresas no Mercado Doméstico

5.4.1.1 Integração a jusante

As empresas do SLP de Bento Gonçalves, que desenvolveram rede de varejo exclusiva, são as que mais investem em ativos comerciais (marca, *marketing*, desenvolvimento de produtos e diferenciação). Elas realizam planejamento formal dos gastos nas áreas de comercialização e desenvolvimento de produtos, despendendo recursos consideráveis nessa área (as quatro empresas da amostra, que assim se inserem no mercado, são A, B, D e E).

Todas as empresas analisadas adotam sistemas informatizados para a comunicação com lojas parceiras, a qual é bastante intensa entre os elos, constituindo-se numa das principais fontes de informações para o desenvolvimento dos produtos. Além disso, esse sistema de informação permite que as lojas repassem os pedidos dos produtos diretamente para o PCP das fábricas para disparar a produção.

As empresas A e D atuam dessa forma desde a década de 80. As empresas B e E iniciaram esse processo na década de 90.

A empresa D, em 88, implementou o sistema de franquia, tornando-se, assim, a primeira empresa a adotar a integração a jusante para vender solução de mobiliário para residências. Esse modelo de comercialização se destacou, e as outras empresas, pertencentes ao aglomerado, passaram a atuar com essa metodologia, emulando essa primeira experiência. A referida empresa também trabalha com o mercado externo, móveis de pinus para escritório, possui linhas de produção específicas, pois a tecnologia necessária é diferente daquela utilizada para o mercado interno, já que as matérias-primas são diferentes.

A empresa A também iniciou suas atividades de comercialização há bastante tempo, mas atendia nicho de médio/baixo valor e o foco centrava-se na venda de cozinhas modulares. Na década de 90 reformulou as linhas de produtos, e sua marca principal passou a atuar com nicho médio/alto, fornecendo linha completa de mobiliário para residência (exceto estofados). Criou outra marca para continuar produzindo os móveis de valor menor, que são vendidos também pelo sistema modular, porém com menor número de opções de customização, com

acabamentos menos elaborados, para lojas de móveis multimarcas. A empresa A também trabalha com o mercado externo, e possui uma planta exclusiva para atendê-lo. Além da planta exclusiva, a empresa possui plantação de pinus e uma serraria que processa a madeira de exportação utilizada pela fábrica.

Quanto à empresa E, ela iniciou o processo de integração a jusante em 98. Mas ela não atua apenas com esse modelo de inserção no mercado; vende seus produtos no varejo convencional através de lojas especializadas que trabalham com nicho de médio/alto valor agregado. Segundo seu presidente, a intenção é de fortalecer a marca no mercado através de vários canais de comercialização que atendam ao segmento de médio/alto valor agregado. Porém, há uma incongruência na estratégia adotada, pois em algumas dessas redes de lojas a marca do produtor não aparece, e sim a do varejista. Sobre esse fato, o diretor declarou achar importante esse tipo de inserção, pois é uma forma da fábrica entrar em evidência para o mercado, e para os grandes varejistas comerciais internacionais, como Ikea. Porém, se a pretensão é de ser produtor para o grande varejo, não é necessário realizar elevados investimentos para desenvolver capacitações nas áreas comerciais como o que a empresa está realizando.

Essa empresa também exporta parte da produção. Uma parte a partir dos canais tradicionais de exportação, ou seja, via grande varejo. Mas a empresa também possui parcerias com pontos comerciais na América do Sul para vender os móveis modulares.

A empresa B iniciou processo de integração a jusante em 94. Das empresas analisadas é a que apresenta maior preocupação em eficiência produtiva, e menor em diferenciação dos produtos. Os planos do diretor são de formar 3 ou 4 centros de distribuição no Brasil, e neles realizar as tarefas de acabamento final dos projetos. Esse tipo de operação irá diminuir as customizações possíveis dos projetos, e tem enfoque claro em eficiência produtiva e diminuição de custos, e não em diferenciação dos produtos. Para implementar tal plano, a empresa assumirá tarefas de logística de inserção dos produtos, pelo menos até os Centros de Distribuição, que hoje são assumidas pelas lojas parceiras. Segundo o diretor, a centralização, por parte da empresa, se justifica tanto pelo aumento da eficiência na produção, quanto na distribuição.

As empresas analisadas comandam a cadeia produtiva no mercado interno, porém não conseguem replicar esse modelo de inserção no mercado externo.

Em termos de organização interna dessas empresas, é possível identificar diversas semelhanças, no que diz respeito aos maquinários e aos insumos utilizados, o que era esperado, dado que esse setor tem sua trajetória tecnológica definida externamente pelos

fornecedores. Porém, observa-se, também, proximidade na forma de atuação, em termos de técnicas de gestão, que seus diretores declaram utilizar. Todas as empresas detêm certificações de qualidade e de gestão ambiental; em termos de planejamento e controle da produção utilizam MRPII, e adotam sistemas de informações entre ponto comercial e fábrica, que são bastante semelhantes, inclusive duas empresas contratam o mesmo fornecedor. O canal aberto entre ponto comercial e fábrica constitui-se em rica fonte de informações sobre demanda e sobre as possibilidades para aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, difere o enfoque, em termos de diferenciação dos produtos, que é prioritário nas empresas D e E, e para as empresas A e B o enfoque é velocidade e eficiência produtiva. Os gastos com desenvolvimento de produtos também são bastante diferentes entre as empresas D e E, se comparados àqueles das empresas A e B. Por essa razão, os resultados, em termos de produtos, é bastante diferente.

A proximidade nas formas de gerenciamento dos negócios e de enfoque de mercado pode ser, em grande parte, explicada pela própria dinâmica do aglomerado devido à facilidade de disseminação das informações e de conhecimentos entre os agentes produtivos.

5.4.1.2 Varejo convencional

As empresas que trabalham com varejo convencional (empresas C, G, H, I, J e K), de forma geral, apresentam menores investimentos, em termos de desenvolvimento de produtos, e as exigências, em termos de padrões, certificações, e qualidade do acabamento dos produtos são menores, se comparadas àquelas das empresas que atuam no mercado externo.

As empresas que trabalham no mercado interno, majoritariamente com grande varejo, são G, H, I, J, e a empresa C criou uma linha de produtos específica para supermercados.

Dentre essas empresas, aquelas que investem em *design*, para otimização dos projetos em termos de matéria-prima, utilizam tecnologia limpa, e as que contratam profissionais específicos para tanto são J e C.

As empresas H, I e G declaram que seus proprietários desenvolvem os produtos com base nas observações de mercado. A empresa K ainda apresenta pequena inserção no mercado interno, e desenvolve seus produtos contratando profissionais, para em conjunto com os clientes externos, conceberem modelos adequados aos diversos mercados.

Em termos produtivos, essas empresas buscam diminuição de custos, através de equipamentos que tenham velocidade e precisão. Qualidade é outro fator apontado, pelas empresas, como importante. Porém, como não existem normas e padrões para os móveis comercializados no mercado interno, então as empresas, que trabalham com produto de baixo

valor agregado, podem se utilizar da baixa qualidade (painéis de madeira pouco espessos, utilização de insumos baratos e de pouca durabilidade, etc) como um fator competitivo para ter preço baixo. Portanto, elas podem encontrar inserção no mercado baseando-se em fatores competitivos espúrios.

Com relação aos canais utilizados, o varejo apresenta características semelhantes ao padrão dos países desenvolvidos. Há uma concentração cada vez maior das grandes redes de varejo, com estrutura de auto-atendimento, ou seja, hipermercados e supermercados, que atuam com produtos alimentares e não-alimentares, incluindo móveis RTA (*read to assemble*), e adquiriram diversas redes de menor porte no país, assim como as redes de lojas de serviço convencional (que necessitam de atendente). O canal mais utilizado pela indústria de móveis para a colocação dos produtos no mercado é aquele através do varejo de serviço convencional. Há grandes redes, dessa natureza, atuando no varejo. As 10 maiores são responsáveis por 42% dos móveis comercializados no país. O pequeno varejo, que para os produtores representa uma menor pressão em termos de negociação, mantém um espaço importante de atuação. Assim, embora o investimento para construir uma rede de clientes do varejo de pequeno porte seja maior, existe um maior espaço para a negociação de preço e o risco é menor, uma vez a carteira de clientes é pulverizada.

Existe um movimento das empresas em busca de maior autonomia nas suas relações de comercialização, elas estão passando as vendas do grande varejo para o pequeno. Esse foi o motivo que impulsionou as empresas pertencentes à AFECOM a se juntarem para desenvolverem linhas de produtos, que se complementam, e, assim, oferecer tanto ao mercado interno quanto ao externo uma gama de produtos que permita ao cliente, proprietário de lojas de menor porte, compor um *mix de* produtos com maior facilidade. Por essa razão, as empresas passaram a desenvolver produtos para lojas de decoração que comercializam móveis de maior valor agregado. Ao invés de vender para as grandes redes de varejo, como Casas Bahia, Marabrás, Colombo etc, as quais comercializam maiores volumes de produtos de menor valor agregado.

Portanto, essas empresas, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, percebem que as possibilidades de desenvolvimento e de crescimento dos negócios podem ser sustentáveis, a partir do estabelecimento de relações de comercialização com o pequeno varejo, que comercializa produtos de maior valor. Desse modo, é possível, para os produtores, obter maiores informações sobre o mercado e sobre o cliente final; desenvolver competências nas diversas áreas do negócio, incluindo marca, *marketing*, produto, e comercialização. Por

outro lado, envolve maiores riscos e custos para o estabelecimento e estruturação da carteira de clientes, e para o desenvolvimento das competências que não seja as produtivas.

5.4.2 Ligações Globais do SLP

As empresas que atuam apenas com exportação são exceções no SLP de Bento Gonçalves, a maior parte exporta pequena percentagem da produção.

A partir de 2000, com a desvalorização do real frente ao dólar e as dificuldades do mercado interno, formou-se um contexto favorável para as exportações. Como as empresas do SLP de Bento Gonçalves já estavam, há algum tempo, investindo em atualização tecnológica, e melhoria da qualidade dos produtos, então elas apresentavam a qualificação necessária para almejar maior inserção internacional. No período de 2000 a 2003, algumas empresas realizaram investimentos para a adequação de produtos, processos e estrutura organizacional para atender ao mercado externo. O investimento foram realizados com vistas a uma inserção internacional de mais longo prazo, e não apenas para ocupar capacidade ociosa por causa do mercado doméstico. No entanto, os fatores conjunturais também influíram positivamente para a escolha das empresas em destinar maior percentagem da produção para exportação, além disso, para iniciar os projetos conjuntos voltados à exportação.

Além dos investimentos, o modelo de inserção internacional, adotado por algumas das empresas, apresenta aspectos que o distingue do tradicional modelo de inserção, que se encontra subordinado aos grandes compradores globais.

Aquelas empresas que se integraram às cadeias produtivas globais, na década de 80, o fizeram a partir de *traders*, que procuravam os produtores em busca de bens com preços menores, devido ao baixo custo da mão-de-obra dos países em desenvolvimento. Nesse novo esforço exportador, as empresas e os projetos de ação conjunta, voltados para a comercialização internacional, estão buscando uma inserção mais direta e autônoma para os produtores.

Entretanto, a maior parte das relações com os compradores ainda se baseia na venda de capacidade produtiva para a produção de móveis de baixo valor agregado, ou seja o enfoque não é em diferenciação ou detenção de ativos, como *marketing* ou marca, mas há interesse no desenvolvimento de conhecimentos, em áreas que não apenas a produção.

5.4.2.1 Inserção Internacional das Empresas de Móveis

As empresas que atuam no mercado interno, mas que exportam parte da produção, podem ser classificadas de duas formas: aquelas que exportam o mesmo produto destinado ao

mercado interno, e as que desenvolveram linhas de produtos específicas para o mercado internacional. Na amostra de empresas analisadas, são cinco aquelas que atuam por intermédio do primeiro modelo (empresas C, E, H, J e K), e quatro as que atuam da segunda forma (empresas A, D, G, I).

As empresas que destinam o mesmo produto do mercado interno para o mercado internacional atuam a partir de dois enfoques possíveis, que são opostos: objetivos de curto prazo com o mercado internacional, e estão apenas ocupando capacidade produtiva que está momentaneamente ociosa, portanto, podem se voltar para o mercado interno a qualquer momento (C, H, J); ou estão tentando inserção mais autônoma com produtos diferenciados (E, K), como é o caso das empresas que trabalham com móveis modulares para segmento de médio/alto poder aquisitivo.

Da amostra analisada, apenas uma empresa estabeleceu parceria com lojas do exterior para vender móveis modulares, empresa E, e isso ocorre apenas em 2 pontos comerciais em mercados próximos (América do Sul). Porém, segundo seu presidente, o objetivo é de aumentar o número de parceiros para estabelecer lojas exclusivas no exterior.

Um outro caso interessante, é o da empresa K, que vende no exterior o mesmo produto do mercado interno, mas não tem o objetivo de ocupar a capacidade ociosa da produção. A empresa K produz móveis de aglomerado e MDF, porém vende 98% da produção no mercado externo. A empresa nasceu para atender a um mercado que o empreendedor julga estar descoberto: importadores de menor porte. Segundo ele, que foi diretor de exportações de uma das maiores empresas moveleiras da região, os compradores estrangeiros de menor porte não são atendidos pelas grandes empresas devido ao volume. Assim, a empresa K foi concebida atuar com duas linhas produtivas: uma com máquinas automatizadas, que produzem quantidades maiores; outra com tecnologia mais rudimentar, que necessita de mais trabalho manual, e que produz lotes menores. Como muitos dos clientes da empresa são compradores de menor porte, que requerem apoio para o desenvolvimento de produtos, então a empresa percebeu que necessitaria desenvolver capacitação nesta área, no entanto, como é uma empresa de pequeno porte e que trabalha com produtos voltados para a classe baixa, partiu para a terceirização do serviço de *design*. Além disso, estabeleceu uma política de remuneração dos projetos de produtos desenvolvidos pelos *designers* que não onerasse a estrutura da empresa, desse modo, a remuneração ocorre através de um contrato de pagamento de *royalties* baseado no valor das vendas dos produtos.

De maneira geral, as empresas que instalaram linhas de produção para o mercado externo, o fazem, pois para o mercado interno produzem móveis de aglomerado e MDF, e

para o mercado externo produzem móveis de pinus, que necessitam de maquinário específico para esse material. São os casos das empresas D e G. Há, também, aquelas que abriram outra firma, como o caso das empresas A e I. Elas também adotam tecnologia para trabalhar com pinus, mas para se enquadrarem como empresas exportadoras, e conseguirem os benefícios referentes a impostos, abriram outra empresa.

Os investimentos dessas empresas, em relação ao mercado externo, com linhas ou firmas dedicadas a este mercado, denotam que foram realizados planejamentos de prazo mais longo em relação a inserção internacional. E, portanto, evidenciam que as oscilações eventuais de câmbio podem diminuir os investimentos durante fases desfavoráveis, mas parece não ser imediata a reversão desse quadro, como acontece quando as empresas produzem os móveis na mesma linha produtiva e utiliza o mercado externo para o preenchimento de capacidade ociosa.

Estas quatro empresas identificadas (D, G, A e I) acessam o mercado externo, na maioria, a partir de grande varejo e de grandes importadores/distribuidores, mas têm também atuado com representantes próprios nos mercados alvo, com o objetivo de obter maiores informações do comportamento desses mercados. As empresas atuam com o mercado externo há muito tempo, e direcionam suas atividades para o desenvolvimento de aspectos relacionados à manufatura e à eficiência produtiva.

As empresas A e D, no mercado interno, comercializam os produtos voltados para as classes média/alta, via integração a jusante, mas não replicam no exterior o modelo desenvolvido no mercado interno. A empresa D já tentou, uma vez, a partir de parceria, estabelecer um ponto de venda nos EUA, porém o projeto acabou não produzindo os resultados esperados. Segundo o diretor de *marketing*, tal fato ocorreu devido às dificuldades que surgiram com a parceria. A intenção é de replicar o modelo no exterior, mas o primeiro passo está sendo orientado no sentido de reforçar o centro de distribuição dos EUA, para depois direcionar os esforços para as lojas exclusivas.

A empresa A inaugurou nova planta industrial em 2004, e abriu em uma das antigas instalações de uma empresa voltada apenas para a exportação. O maquinário para produzir os móveis para exportação processa pinus, já a planta voltada para mercado interno, trabalha com painéis reconstituídos de madeira. O motivo para a abertura da nova empresa é de aproveitar os incentivos em termos de impostos oferecidos para empresas exportadoras. A forma de inserção no mercado externo é subordinada aos grandes compradores internacionais.

Outro tipo de inserção no mercado externo, é aquele das empresas que trabalham apenas com mercado externo, as quais são altamente verticalizadas, quase não se utilizam de

terceiros e produzem móveis de pinus. Essa forma de inserção não é dominante no aglomerado de Bento Gonçalves. O canal de comercialização adotado são os *traders*, ou vendem direto para grande varejo (como hipermercados e grandes redes de *home centers*), e, em menor proporção, utilizam pequeno varejo via representantes no país alvo. Os produtos são destinados ao público de médio poder aquisitivo, e competem via preço. Não colocam sua marca nos produtos, são apenas produtores (OEM). As empresas da amostra, que atuam desse modo, são as empresas F e L.

As empresas exportadoras despendem seus esforços na melhoria dos processos produtivos, utilizando equipamentos modernos, ferramentas de gestão da qualidade e de melhoria contínua que se refletem em eficiência. Isso porque a competitividade destas empresas se baseia em seu desempenho produtivo.

Nenhuma das empresas declarou realizar atividades ligadas ao desenvolvimento de novos produtos, afirmam, apenas, que possuem departamento específico que manufatura os produtos pedidos pelos clientes, ou seja, recebem as especificações, analisam como é possível produzir com o maquinário da empresa, e faz planilha para cálculo do custo de produzir. Se o preço do cliente não é atingido, a equipe realiza estudos com vistas à diminuição de custo a partir da adoção de materiais alternativos, composições diferentes, e soluções alternativas.

5.4.2.2 Ações conjuntas de comercialização

Empresas do SLP de Bento Gonçalves participam do Sebraexport desde 1998. Esse consórcio de exportação tem realizado prospecções de mercado, apoiado a ida de empresas em feiras internacionais, realizados projetos compradores, em que trazem compradores internacionais para visitarem e negociarem com produtores do consórcio.

As ações trazem avanços para as empresas, pois são responsáveis por colocar à disposição um maior conhecimento dos mercados alvo das ações a partir das prospecções; exige investimentos em melhorias das estruturas comerciais e produtivas das empresas, como contrapartidas da participação do consórcio; e têm buscado desenvolver, ainda que de forma tímida e pouco explícita, canais de comercialização via pequeno varejo.

O consórcio traz compradores de diversos países para participarem de rodadas de negociações com os produtores. O contato com compradores potenciais ocorre a partir de três vias principais: embaixadas, feiras internacionais, em que os produtores do consórcio participaram, e prospecções realizadas.

O perfil do comprador, que participou do “Projeto Comprador Movelsul – 2004”, foi: importadores/ distribuidores de pequeno e médio porte (compras anuais de móveis de US\$ 2

milhões a U\$ 10 milhões – ver anexo D). Os produtos procurados são de pinus, e também de painéis de madeira reconstituída para segmento de classes média/ baixa. A maior parte dos compradores possuem fornecedores em países da Ásia, e estão em busca de novos produtores de países em desenvolvimento.

As competências dessas empresas concentram-se nas áreas comerciais, algumas, além de importadoras/ distribuidoras, também possuem pontos de comercialização, mas não têm estrutura para desenvolvimento de produtos, e a estratégia centra-se no custo baixo das operações.

Uma das maiores empresas mundiais, produtora e comercializadora de móveis (empresa X) estava neste grupo analisado. As competências que nessa empresa detêm, e o tipo de relação que ela estabelece com os produtores, apresentam as características definidas como de quase-hierarquia por Humphrey & Schmitz (2000), ou seja, de baixa dependência.

Porém, a maior parte dos compradores alcançados pelo projeto apresentam características bastante distantes deste padrão, além de estabelecerem relações que necessitam de maior apoio para o desenvolvimento apropriado dos produtos. Assim, o canal de comunicação, que se abre entre esses agentes, é de maior troca de informações, e, portanto, os produtores locais têm possibilidade de interagir e obter conhecimentos maiores dos mercados e dos consumidores.

O perfil do comprador atingido tem características que possibilitam aos produtores uma inserção mais autônoma, se comparado às relações que produtores estabelecem com grandes redes de varejo internacionais. Entretanto, isso é resultado do tipo de comprador que se sensibiliza com as ações do consórcio, e não de um direcionamento estratégico dos gestores do projeto.

Outro ponto importante, é que o consórcio se restringe a adotar ações conjuntas até a prospecção dos negócios, não apóia, nem incentiva a formação de estruturas comerciais conjuntas, que viabilizariam a inserção autônoma nos mercados internacionais. Por isso, a concretização dessa nova forma de inserção no mercado internacional depende dos esforços empreendidos pelas empresas individualmente. De forma geral, essa experiência tem propiciado, às empresas, ganhos em termos de capacitações, e algumas desenvolveram canais de comercialização, via pequeno varejo.

Um exemplo interessante é da empresa G, que está no consórcio SEBRAEXPORT desde 98, e reorganizou seu processo produtivo, fez investimento em maquinário, redesenhou produtos e embalagens devido a sua inserção no mercado global. As adequações permitiram sua qualificação como produtora, e, em 2005, a empresa já exportava 50% da produção.

A empresa compete com móveis voltados para o segmento de baixo valor e julga que essas adequações foram essenciais para ter um produto competitivo. Utiliza representantes, importadores/ distribuidores e grande varejo para acessar o mercado externo. O maior volume comercializado é via importadores/ distribuidores, que são também fonte de informações de mercado. Segundo o diretor de exportações, o melhor canal para acessar informações do mercado é através dos representantes, pois eles trabalham no mercado alvo e repassam informações das tendências, do comportamento dos consumidores destes locais, e repassam também, sugestões dos clientes sem que haja o filtro dos agentes de exportação.

Devido a essa forma de inserção mais autônoma, a empresa tem investido em algumas competências na área de produtos, já que, segundo o diretor de exportações, neste mercado o produto se faz pelo preço e não pela diferenciação, porém o *design* adequado ajuda a reduzir custo, além de trabalhar a aparência do produto. Assim, a empresa emprega um *designer*, que trabalha exclusivamente para a empresa, e, de 6 em 6 meses faz a reavaliação dos produtos. Este é o caso de uma empresa que se inseriu em um mercado altamente competitivo, mas cuja subordinação aos grandes compradores globais é menor, uma vez que grande parte de suas vendas ocorre via representantes e pequenos distribuidores/ importadores, que demandam competências para o desenvolvimento conjunto dos projetos de produtos. A ligação mais direta com clientes menores faz com que as informações sobre o mercado fluam com maior rapidez e sem filtros intermediários. Assim, informações sobre os consumidores, aceitação dos produtos, reclamações, problemas, conhecimento sobre os concorrentes são maiores, e permitem que a empresa direcione melhor suas estratégias.

Já as empresas participantes da AFECOM estão desde 2002 com estrutura conjunta, que engloba *show-room*, em duas localidades, Miami e Boston, centro de distribuição e equipe de representantes nos EUA. Para realizar tal inserção, as empresas da associação desenvolveram diversas ações de capacitação em áreas desde a comercial até a de *design* e qualidade. A capacitação em qualidade aconteceu através de diversas palestras e treinamentos sobre Sistemas de Gestão da Qualidade Total, além da contratação de consultores nesta área. Em *design* foi fechado, com Senai/Cetemo, um versão do projeto “Via Design” para trabalhar apenas com os fabricantes da AFECOM, ademais a Associação contratou um *designer* para desenvolver linhas específicas para o mercado dos EUA.

Portanto, as duas experiências de ações conjuntas evidenciam que a articulação institucional é importante para fomentar a capacitação e direcionar as ações das empresas para uma inserção internacional diferenciada e mais autônoma.

5.5 ANÁLISE GERAL DAS TRAJETÓRIAS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DO SLP DE BENTO GONÇALVES

A trajetória de desenvolvimento do SLP de Bento Gonçalves evidencia a geração de vantagens competitivas dinâmicas baseadas na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e aprendizados, tanto produtivos quanto comerciais, que capacitam as empresas a competirem no mercado doméstico e internacional.

O desenvolvimento das empresas, assim como seus limites, foram determinados pelas capacitações que elas empresas desenvolveram internamente, pelas relações estabelecidas com o mercado, e pela organização dos atores internos do sistema.

Existem diversas configurações estabelecidas pelas empresas do sistema, e cada uma apresenta diferenças nos mecanismos de aquisição de informações, assim como nas possibilidades de desenvolvimento de conhecimentos e inovações.

A competição e as limitações impostas pelo mercado fizeram algumas empresas do sistema local se reposicionar, na busca de maiores ganhos. Para isso, foram necessários investimentos em novas tecnologias de processo, adoção de insumos diferenciados para compor os produtos (aramados, puxadores, portas de alumínio, pedras etc), e investimento em ativos intangíveis diferenciadores: *design*, marca, *marketing*, pontos comerciais. A ligação direta com o mercado consumidor, e a adoção de sistemas de informações que integrassem produtor e ponto comercial, estabeleceu um canal de comunicação formal, estável e contínuo, assim as informações de mercado passaram a fluir e chegaram diretamente ao produtor, que pôde responder com maior rapidez às modificações e exigências do mercado, o que fomentou maior diferenciação e desenvolvimento para as linhas de produtos das empresas.

As empresas correlatas e de apoio se desenvolveram bastante com este reposicionamento das linhas de produtos das empresas líderes, o que intensificou ainda mais as interações locais por meio da geração e trocas de informações e conhecimentos entre esses elos.

Em termos gerais, a maior parte dos gastos com insumos das empresas de móveis ocorrem com empresas de fora da localidade, conforme apontado por Vargas (2002b). Isso porque os elos fornecedores de materiais, que são tipicamente para grandes empresas, estão localizados próximos às fontes de madeira, portanto nos estados do Paraná e São Paulo. Alguns fornecedores de acessórios e componentes também estão localizados em São Paulo, mas a estrutura local do SLP tem apresentado desenvolvimento significativo e a integração com as firmas de móveis, inclusive através de ações conjuntas deliberadas (projeto de

Desenvolvimento de Fornecedores e pelo “SEBRAEXPORT - Componentes e Acessórios”, que evidenciam tal crescimento.

As novas estratégias e os novos conhecimentos desenvolvidos pelas empresas líderes se refletiram como modelos para as pequenas e médias da região, que passam a imitar, em alguns casos, e emular o *design* os produtos e a forma de organização das operações. Diversas empresas passaram a produzir móveis modulares para o varejo convencional (produto com menores opções de combinações e acabamentos).

Outro benefício para o sistema, gerado pelas empresas líderes, ocorreu no relacionamento com as micro e pequenas empresas da região, pois elas adquiriram capacitações produtivas devido às exigências feitas pelas empresas maiores em termos de qualidade do serviço prestado. E todas as empresas líderes que subcontratam serviços têm técnicos que monitoram e prestam assessoria para os subcontratados.

A integração a jusante não é a única forma e trajetória de desenvolvimento identificada no SLP de Bento Gonçalves, já que diversas pequenas e médias empresas atuam com varejo convencional. A exemplo das grandes empresas, buscam reposicionamento para se desvencilharem das grandes redes de varejo, porém atuando com móveis padrão para segmento de baixo a médio valor agregado. Elas estabeleceram estrutura de comercialização para atuarem com pequeno varejo. E algumas delas buscam replicar tal modelo no mercado externo.

Há, também, no sistema, algumas poucas empresas que se voltam totalmente para o mercado externo. A trajetória dessas firmas é muito semelhante às do SLP de São Bento do Sul, e será melhor explorada no capítulo seguinte..

A estrutura organizacional do SLP, que é resultante da somatória das trajetórias das empresas, abre espaço para a atuação dos organismos de apoio, que comandaram as ações conjuntas implementadas no local.

Vargas (2002b) ressalta que os atores locais desenvolveram laços culturais e valores compartilhados que contribuíram para o surgimento de importantes formas de articulação entre os agentes que integram o sistema, e que o referencial cultural se reflete através do núcleo de instituições, as quais cumprem o papel de promover a integração e a interação entre eles, que geram processos de aprendizado e inovação para as empresas.

Apesar dos fatores institucionais serem importantes para explicar a geração de ações conjuntas no local, um outro fator ,de maior peso, que viabiliza tais ações deliberadas é a existência de duas populações de empresas que enfocam o mercado de diferentes formas: as empresas líderes não competem, diretamente, com os pequenos e médios produtores do

sistema. Além disso, o sistema como um todo não têm a pressão dos grandes compradores internacionais, como ocorre no SLP de São Bento do Sul. Assim, os organismos de apoio, ao implementarem ações para as pequenas empresas, não enfrentaram grandes dificuldades ou fortes impedimentos.

O SLP conta com ação ativa tanto dos organismos locais (que se personifica no diretor executivo do SINDMÓVEIS), quanto do SEBRAE-RS.

As ações conjuntas, embora gerem conhecimento e aprendizado para o local, carecem de melhor articulação. As ações que apóiam a inserção internacional não apresentam direção clara para a autonomia dos produtores, portanto muitas vezes fomentam posicionamento que, a longo prazo, apresenta maiores possibilidades de esgotamento. Em outros momentos, as ações se direcionam para áreas em que a cooperação entre empresas competidoras é bastante improvável, e, às vezes, em áreas estratégicas, mas com um direcionamento que não atende às necessidades e anseios dos produtores, como foi o caso do CGI.

O apoio aos produtores, via políticas públicas, é importante e pode ser responsável por ampliar o aprendizado e a inovação nas empresas, porém o direcionamento destas ações deve ser bem estruturado e planejado, em conjunto com as empresas, para que não haja desperdício de recursos.

6. SISTEMA LOCAL DE PRODUÇÃO DE SÃO BENTO DO SUL - SC

O município de São Bento do Sul está localizado na região do planalto norte de SC, e pertence à microrregião de mesmo nome, juntamente com os municípios de Rio Negrinho e Campo Alegre. Nessa microrregião, estão situadas 321 empresas de móveis, as quais geram 12.180 empregos, o que representa 38% dos empregos, e 16% dos estabelecimentos de móveis do estado (RAIS, 2004). Somente a cidade de São Bento do Sul emprega 7.971 pessoas (âmbitos formal e direto) em 176 estabelecimentos (RAIS, 2004). Considerando que a indústria de móveis encontra-se pulverizada por todas as regiões do país, a concentração de empresas e empregos nessa microrregião, e, mais especificamente, no município de São Bento do Sul, destaca-se. Comparando os municípios de Bento Gonçalves e São Bento do Sul, verifica-se que o tamanho médio das empresas, em termos de funcionários, de São Bento do Sul é o dobro daquelas de Bento Gonçalves. Isso é decorrente do tipo de móvel produzido nessas localidades. As operações para produção de móveis de pinus demandam maior contingente de mão-de-obra que a produção de móveis de painéis reconstituídos de madeira.

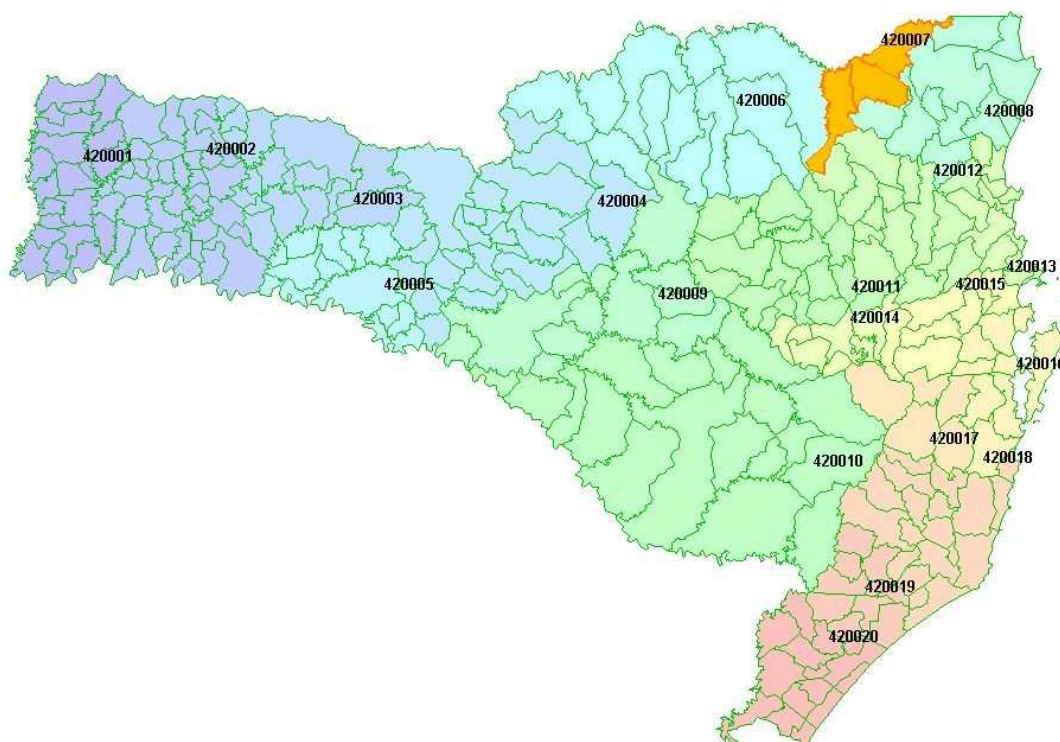


Ilustração 13 - Localização da Microrregião de São Bento do Sul (420007)

Fonte: IBGE (2005)

Além das empresas de móveis, no SLP de São Bento do Sul localizam-se empresas correlatas e organismos de apoio, que fornecem produtos e serviços importantes para a competitividade das empresas de móveis.

A trajetória de desenvolvimento do SLP de São Bento do Sul, assim como do SLP de Bento Gonçalves, foi se ajustando com o tempo, de acordo com as capacitações que as empresas foram desenvolvendo, e a partir estratégias adotadas para a inserção mercadológica.

As escolhas das empresas causam impacto diretamente na organização industrial da localidade, e na forma com que os agentes locais se relacionam, determinando, assim, o padrão de desenvolvimento local. Este capítulo irá evidenciar estas escolhas e explorar as possibilidades e limitações das empresas para desenvolver capacitações, aprendizados e inovações. Além disso, serão evidenciadas as diferenças em relação ao desenvolvimento da região de Bento Gonçalves.

A análise apresentada a seguir está fundamentada nos resultados da pesquisa de campo, que envolveu um conjunto de empresas e os organismos de apoio integrantes do SLP.

6.1 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE SÃO BENTO DO SUL

O município de São Bento do Sul foi fundado em 1873 por colonos imigrantes alemães, poloneses e austríacos.

Um dos fatores indutores para o desenvolvimento da atividade moveleira, além da abundância de matéria-prima na região, com destaque para araucária e imbuia, era a habilidade dos colonos em trabalhar com a madeira. Porém, a atividade econômica principal, no início da colonização, foi a exploração de erva-mate, voltada para a exportação, principalmente para a Argentina e Uruguai. Estruturou-se um complexo ervateiro na região, com diversos engenhos produtores de erva-mate, que estimulou a construção da ferrovia (Goularti Filho, 2003). A demanda local por móveis, nesse período, aumentou com a prosperidade dos negócios ligados à erva-mate, que se constituiu no primeiro impulso para o desenvolvimento daquela atividade econômica.

No final da década de 20, inicia-se o declínio do ciclo econômico baseado na erva-mate, o que afeta diretamente a economia da região. A atividade que passou a se desenvolver e a se destacar foi a exploração da madeira nativa (Koesemodel, 1990).

Em 1913, foi fundada a primeira serraria a vapor, denominada Jung e Cia, com equipamentos alemães que produziam caixarias para exportação. Essa empresa foi o primeiro impulso em direção à industrialização e ao desenvolvimento da produção de móveis na região. Os rejeitos e sobras do processo produtivo da serraria impulsionaram seu proprietário

a fundar outra firma que pudesse aproveitar tal matéria-prima. Surge, assim, uma firma voltada para a produção de pés de cadeira, que na década de 40 tornou-se a maior fabricante de cadeiras da América Latina, e cujo nome era Móveis CIMO (Koesemodel, 1990).

A formação da mão-de-obra para produção de móveis ocorria nas oficinas. Os mestres de ofício buscavam no campo pessoas para aprenderem a profissão. Denk (2002) indica oito empresas que, atualmente, são de porte médio e cujos fundadores iniciaram suas atividades como aprendizes de marceneiro na década de 40.

Até a década de 60, a comercialização de madeira foi a principal atividade da região.

A indústria moveleira se desenvolveu conexas à atividade madeireira. E a empresa de móveis CIMO foi a primeira a implementar produção em série, trata-se, portanto, de importante fonte de conhecimento e aprendizado para a região. A Móveis Cimo constituiu-se numa das maiores empresas de móveis do Brasil durante a década de 60, mas encerrou suas operações no início da década de 80.

A partir da década de 70, com o aquecimento do consumo do mercado interno, o número de empresas moveleiras aumentou consideravelmente.

Em 1973, foi organizada uma mostra industrial em São Bento do Sul. Segundo Mafra (1993), em 1970 a atividade industrial da cidade empregava 4.409 trabalhadores em 96 estabelecimentos, sendo 40 os dedicados à atividade moveleira, os quais respondiam pelo emprego de 2.303 funcionários e representavam 48,2% do valor da produção. O referido autor afirma que nesta época a criação do BNH – Banco Nacional de Habitação - impulsionou a demanda por produtos derivados de madeira, como portas, janelas e móveis. Além disso, nesta época, o crédito era barato, e muitos ex-funcionários de empresas moveleiras, principalmente da empresa Móveis CIMO, que estava em dificuldades financeiras, e pequenos agricultores, abriram seu negócios.

Esse período de rápido crescimento consolidou a região como produtora de móveis de madeira. As empresas produziam móveis torneados de araucária e imbuia, no estilo colonial, que eram vendidos na Região Sudeste. Porém, a quantidade disponível de araucária e imbuia diminuiu, logo, os preços se elevaram.

Assim, foi necessária a mudança de matéria-prima, e as empresas passaram a utilizar mogno, cerejeira e pinus na produção.

Até meados da década de 70, não havia nenhum tipo de instituição voltada para a formação de mão-de-obra especializada, ou pesquisa tecnológica na região, e era cada vez maior a necessidade desse tipo de serviço de apoio.

Assim, em 1975 foi criada a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa – FETEP, cujo objetivo era o de promover estudos, pesquisas e projetos relacionados ao desenvolvimento tecnológico, econômico e social, assim como treinamento e capacitação de mão-de-obra, principalmente para o setor moveleiro. E, em 1997, o SENAI inaugurou seu Centro de Treinamento e passou a formar técnicos voltados para setor moveleiro.

Essas instituições exerceram papel essencial no repasse de técnicas referentes às novas matérias-primas, as quais foram adotadas pelas empresas. E também no apoio ao processo de internacionalização, que se intensificou na década de 80. Os gargalos técnicos sobre as novas matérias-primas ocorriam quanto à secagem, usinagem, colagem e acabamento, principalmente de pinus, que é madeira mole, e apresenta características bastante diferentes em relação à araucária ou imbuia.

A partir da década de 80, com a crise do mercado brasileiro, as empresas intensificaram o processo de exportação, e, para isso, foi necessária forte reestruturação produtiva com vistas à diminuição dos custos, à melhoria da qualidade, e com o objetivo de tornar mais flexíveis os processos produtivos para que se tornassem adequados às exigências dos importadores. Em 1980, segundo Lanzer et al (1998), eram 60 o número de empresas moveleiras de São Bento do Sul, 30 em Rio Negrinho e 9 em Campo Alegre, além da existência de diversas marcenarias informais.

Durante a década de 80, houve modificação no estilo dos móveis demandados pelo mercado interno. Os móveis de estilo colonial perderam espaço para móveis menores (destinados a apartamentos), funcionais e de cores claras. Assim, o estilo produzido pelas empresas de São Bento do Sul ficou distante dos tipos de móveis demandados pelo Sudeste. Somando-se a essa circunstância, o país enfrentava forte crise econômica que retraiu a demanda interna. Por outro lado, os compradores internacionais europeus vieram ao Brasil em busca de novas fontes de fornecedores de móveis de pinus, devido às dificuldades que estavam enfrentando com os produtores do leste europeu, decorrentes da crise do comunismo.

Os compradores encontraram, em São Bento do Sul, empresas que detinham as capacitações básicas necessárias para atender a sua demanda, assim passaram a desenvolver essa nova fonte de fornecimento. Para isso, os compradores instalaram agentes de exportação na região, com a finalidade de realizar tanto atividades comerciais, quanto assessoria técnica para auxiliar os produtores no atendimento das exigências dos clientes. A nova estrutura de comercialização alterou, também, a demanda pelos serviços da FETEP, que até então se configurava como importante fonte de informações técnicas e tecnológicas. E a instituição passou a enfrentar sérias dificuldades para se manter ativa.

O quadro 8 apresenta os principais fatores econômicos, sociais e políticos que influenciaram a formação do SLP de São Bento do Sul, divididos em quatro principais fases históricas.

Quadro 8 – Fatores condicionantes da formação e crescimento do SLP de São Bento do Sul.

Período	Fase	Fatores		
		Econômicos	Sociais	Políticos
1875 – 1920	Embrionária – colonização	Exploração da erva mate como principal atividade econômica. Surgimento de algumas madeiras e oficinas de marcenaria	As famílias estavam construindo o local aproveitando-se das habilidades das pessoas	Início de Construção de uma sociedade e, portanto, inicia a organização política local.
1920 - 1960	Artesanal – urbanização do local	Madeiras tornaram-se a principal atividade econômica do local	Operação em oficinas e demanda por aprendizes (salários melhores que no campo)	Regulamentação da sociedade que surgia (comércio, empresas...)
1960 – 1980	Industrial	Crescimento das grandes firmas. Venda de móveis rústicos para região SE.	Formatação da feira. E instalação de centros de treinamento de mão-de-obra.	Aumento da representatividade do setor e do peso político.
Após 1980	Exportação	Empresas voltam-se para a exportação utilizando agentes para inserção dos móveis de pinus no mercado externo	Crise dos centros de treinamento de mão-de-obra e tecnologia.	Instalação de alguns programas para capacitação e comercialização, porém encontram barreiras para seu desenvolvimento.

Fonte: Baseado em Parrili (2002)

Na década de 90, muitas das empresas do aglomerado de São Bento do Sul exportavam 100% de sua produção. A maioria das empresas produzia móveis padrão de pinus para residências e escritórios voltados para as classes média e baixa, comercializados através dos agentes de exportação locais.

6.2 DESEMPENHO RECENTE

O estado de Santa Catarina, desde a década de 90, é o principal exportador de móveis do país. Em 2004 foi responsável por 45% do total exportado, e, em 1996 e 2002, o índice aumentou para 53%.

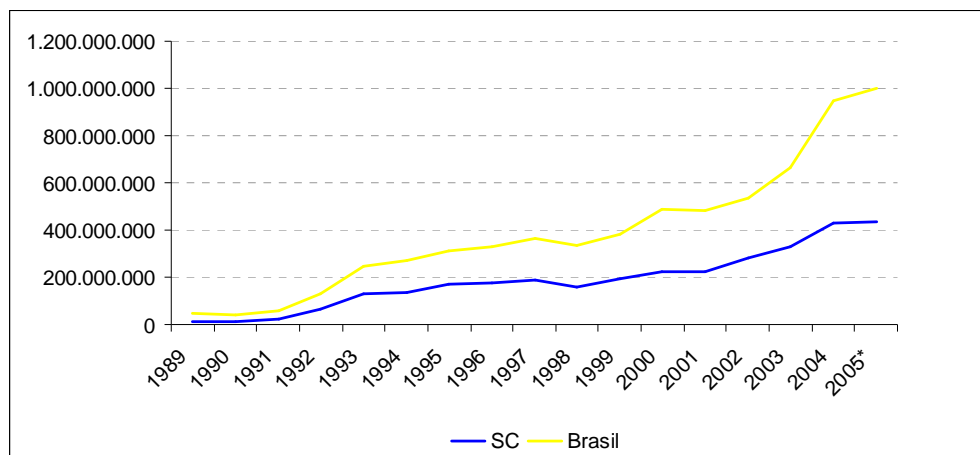


Gráfico 8 - Exportações de móveis

Fonte: SECEX (2005)

Entre 1990 a 1993, houve alta significativa na demanda por móveis para exportação, mas em 1994, com a valorização da moeda nacional, a demanda diminuiu sobremaneira.

No período de 1994 a 1999, devido à situação do câmbio, o móvel brasileiro perdeu competitividade. Várias empresas da região passaram por sérias dificuldades financeiras, o que fica evidente a partir do gráfico de receitas e gastos das empresas de móveis de SC (gráfico 6.2). Já no mercado interno, o cenário era outro, a demanda estava aquecida. Assim, as empresas de móveis da região tentaram voltar suas linhas produtivas para o mercado interno, porém o móvel demandado, e as competências necessárias para atuar dessa forma, estão distantes da estrutura que as empresas possuíam, o que inviabilizou a modificação, fato que evidenciou os efeitos de *lock-in* da trajetória tecnológica adotada.

A segunda alta na demanda ocorreu entre 2000 e 2004, com a desvalorização da moeda nacional frente ao dólar. Santa Catarina, nesse período, apesar de continuar sendo o principal mercado fornecedor, teve crescimento menos vigoroso, e em 2004, com a valorização do real, decresce sua representatividade no total exportado de 50% , em 2003, para 44%, em 2005, decorrência da busca por exportação por outras empresas de outras regiões.

O gráfico 6.2 evidencia que nos anos de 1996 a 2000, a indústria de móveis de Santa Catarina apresentou resultado econômico módico. No final de 1998, o real se desvalorizou

frente ao dólar, porém os efeitos dessa mudança, para os resultados das empresas, começaram a aparecer apenas em 2000. A defasagem decorre do período necessário para a realização, novamente, dos contatos, para a negociação de preço, prazo, tipo de contrato, etc. Portanto, a indústria de móveis de Santa Catarina apresenta resultados consideráveis somente nos períodos de alta do câmbio. Tal influência é bem menos acentuada para a indústria moveleira do Rio Grande do Sul, cujo desempenho apresenta ligação próxima ao poder de compra do mercado interno.

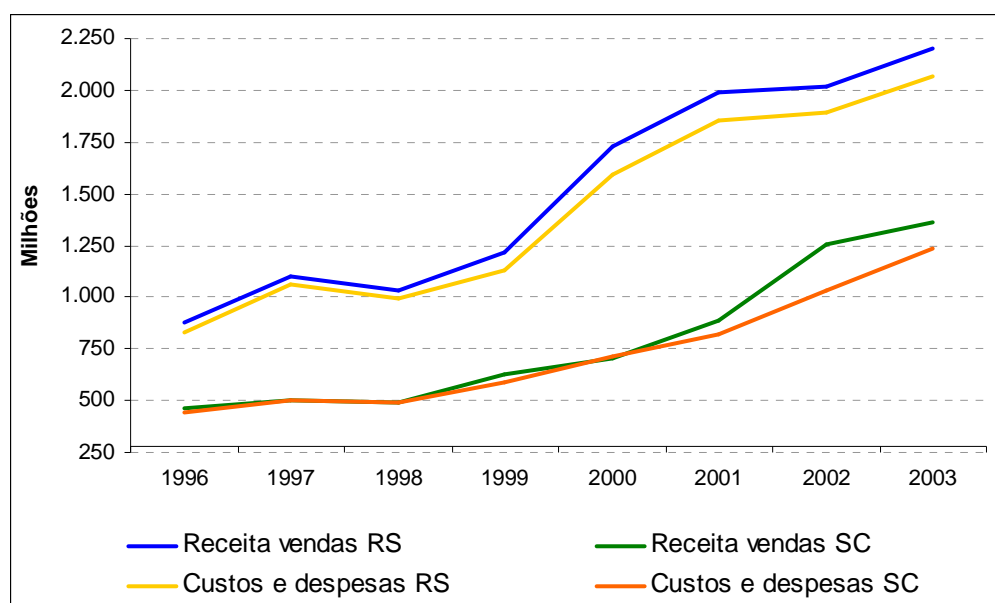


Gráfico 9 - Receitas e Gastos da indústria de móveis de SC e do RS.

Fonte: IBGE (2005)

O comportamento da curva do valor da transformação industrial corrobora as informações apresentadas acima, e evidencia as diferenças de desempenho em relação à indústrias de móveis do estado do Rio Grande do Sul.

As empresas de Santa Catarina, apesar de apresentarem, recentemente, valor agregado superior em relação às do Rio Grande do Sul, sofrem diretamente a influência das oscilações cambiais, e, portanto, não apresentam desempenho sustentável. Em períodos de baixa, no gráfico de 1996 a 2000, o valor agregado das empresas de Santa Catarina fica, inclusive, abaixo da média da indústria de móveis nacional.

Já as empresas do Rio Grande do Sul, apresentam valor agregado superior à média nacional, durante todo o período analisado, e seu desempenho fica abaixo daquele de Santa Catarina apenas em períodos de alta cambial.

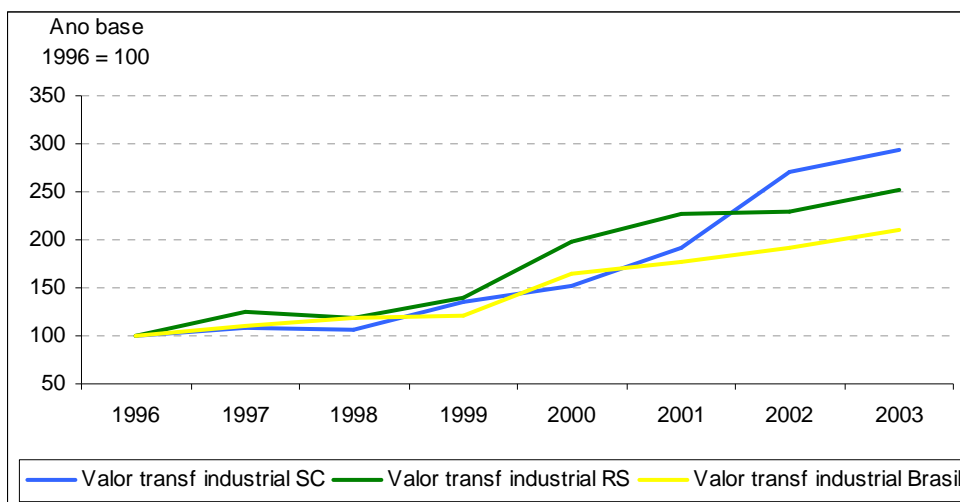


Gráfico 10 - Valor da transformação industrial da indústria de móveis de SC, RS e Brasil.

Fonte: IBGE (2005)

Portanto, de forma geral, a partir da década de 90 houve aceleração e consolidação das empresas moveleiras do estado de Santa Catarina como exportadoras. Esse desempenho é influência direta do comportamento das empresas do SLP de São Bento do Sul, que constitui-se na principal localidade produtora de móveis do estado.

O fator que influenciou essa inserção no mercado externo, e que foi responsável por atrair os importadores para a região, é o baixo custo dos principais insumos de móveis, ou seja, mão-de-obra e matéria-prima. O pinus europeu demora de 30 a 40 anos para ser beneficiado, já no Brasil esse período encurta para 15 a 20 anos. Além disso, as empresas se adequaram tecnologicamente (máquinas, equipamentos), conforme as indicações dos clientes internacionais, passando a atender os padrões de qualidade exigidos.

Os compradores globais, nessa relação, desempenham o papel de realizar as encomendas definindo os modelos, as normas, as especificações dos produtos e a qualidade necessária. Os produtores desenvolveram a capacitação de manufatura, para transformar os modelos encomendados em requisitos e especificações requeridos para a produção, processo produtivo flexível e *lead-time* de produção baixo.

Durante a década de 90, também ocorrem modificações no contexto social do SLP. Forma-se a Fundação Promotora de Eventos de São Bento do Sul (PROMOSUL), entidade que construiu infra-estrutura para a realização de feiras internacionais e nacionais.

A FETEP, que enfrentou crise pela baixa demanda de seus serviços, iniciou, na década de 90, um processo de reestruturação. Em parceria com o SENAI, desenvolveu o Centro

Tecnológico do Mobiliário – CTM. Remodelou a forma de atuação de ambos, enxugou as estruturas e suprimiu as superposições, com vistas a torná-los mais fortes. Além disso, a FETEP, em convênio com a Universidade do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC) formatou, em 1994, o curso superior de Tecnologia Mecânica em Móveis.

Instalou-se, na região, a UNIVILLE, a qual oferece diversos cursos de graduação, especialização e mestrado, e, também, a Escola Técnica Tupy,, com cursos técnicos nas áreas mecânica, informática, eletrônica e ensino médio.

O espaço antes do SENAI foi cedido para a formação do Centro de Gestão Empresarial (CGE), que abriga as instituições de apoio às empresas, como a Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul (ACISBS), a Junta Comercial, a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), o Centro Internacional de Negócios (CIN), o Sindicato Patronal da Indústria da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre (SINDUSMOBIL), e a Associação Regional das Pequenas e Médias Empresas de Móveis (ARPEM), além de pôr à disposição salas de treinamento e auditórios.

Os organismos de apoio local atuam de forma tradicional, ou seja, ofertando para as empresas locais serviços, como cursos e assessoria técnica, ou representando o setor junto a outras entidades. Mas não desenvolvem projetos e programas de capacitação, que envolvam a articulação entre organismos públicos e privados, e que pressuponham ação conjunta entre empresas, como ocorre no SLP de Bento Gonçalves. Essa diferença do modelo de atuação é derivada da forma de organização produtiva e dos canais utilizados para a inserção comercial das empresas da região.

6.3 FATORES INTERNOS DO AGLOMERADO

A caracterização dos diversos atores (empresas e organismos) do SLP, e as formas de atuação e interação, são descritas com vistas a evidenciar as vantagens que são geradas para as empresas de móveis da região, e, também, para estabelecer paralelo entre as análises realizadas nas empresas do SLP de Bento Gonçalves, evidenciando, assim, os diferentes padrões dos SLPs.

As informações apresentadas sobre São Bento do Sul foram coletadas em pesquisa de campo, conforme metodologia apresentada no capítulo 1, e apresentam, por objetivo, discutir os fenômenos que determinam a dinâmica do local, portanto são descritas as formas de atuação das empresas com relação aos produtos, segmentos e mercados atendidos, tipos de canais de distribuição utilizados, escolhas das empresas, em termos de organização da

produção e da rede de suprimentos, e as capacitações desenvolvidas nas diversas configurações produtivas encontradas.

Já para os organismos, são analisadas as maneiras com que eles interagem com os outros agentes, e a percepção quanto às possíveis formas de apoio do desenvolvimento das empresas do local.

6.3.1 Estrutura Produtiva Local e Formas de Atuação das Empresas

As empresas do SLP de São Bento do Sul apresentam uma maior homogeneidade na forma de atuar no mercado, se comparado às empresas do SLP de Bento Gonçalves.

A grande maioria produz e exporta alguns poucos produtos, como dormitórios, salas de jantar e móveis de escritório de pinus, e atendem segmento de baixo/médio valor agregado. Os principais destinos das exportações são EUA, França, Alemanha, Reino Unido e Holanda. Estes móveis não apresentam *design* elaborado, e poucos são os modelos que incorporam outros tipos de materiais em sua composição, como ocorre com móveis voltados para segmento de maior valor agregado. Dessa forma, a estrutura produtiva do SLP de São Bento do Sul é menos diversificada do que aquela encontrada em Bento Gonçalves. As empresas que produzem móveis com valor agregado um pouco maior são as que o fazem montado, e as que aplicam pintura envelhecida no acabamento.

No aglomerado de São Bento do Sul, existe uma grande concentração de empresas moveleiras, as quais são produtoras de partes e componentes de madeira, prestadores de serviços produtivos, madeireiras e processadoras de madeira, produtores de maquinários e equipamentos para embalagem, e para trabalhar madeira, além de diversas empresas que agenciam exportações.

A dinâmica das relações entre as empresas e organismos é decorrência da inserção mercadológica das primeiras. No SLP de Bento Gonçalves, a maioria das firmas comercializava os produtos no mercado interno, através de diversos canais, já as empresas de São Bento do Sul, predominantemente, atuam no comércio internacional por intermédio dos agentes de exportação. Portanto, são duas localidades que apresentam características bastante diferentes, uma com estrutura bem mais heterogênea que a outra; com isso, as capacitações desenvolvidas pelas firmas destes locais são diferentes.

As capacitações das empresas do SLP de São Bento do Sul são concentradas nas áreas produtivas do negócio, os compradores internacionais constituem-se nos fomentadores das melhorias produtivas, inclusive fornecendo apoio técnico quando necessário.

Portanto, o SLP de São Bento do Sul é formado por empresas de móveis que se empenham em obter ganhos de produtividade e custo, para fornecer produtos com preços atrativos no mercado internacional; via agentes de exportações, os quais desenvolvem os contatos comerciais, e, quando necessário, também prestam apoio tecnológico; além de dispor de uma cadeia produtiva local que fornece insumos, principalmente madeiras e máquinas, e serviços, o que inclui laboratórios para ensaios e testes de produtos e organismos voltados à formação e capacitação de mão-de-obra.

No início da década de 80, o Centro de Tecnologia do local – FETEP- desempenhou importante papel no desenvolvimento de capacitações tecnológicas voltadas para adequar a estrutura produtiva das firmas para trabalhar com nova matéria-prima, madeira mole, conforme apontado por diversos autores, dentre eles Denk (2002), Kaesemodel (1990). Porém, com a inserção no mercado internacional, as relações que as empresas estabeleceram verticalmente absorveram essas atividades, e o espaço para a atuação dos organismos de apoio local diminuiu. Essa circunstância explica a crise enfrentada pelas referidas entidades durante a fase de maior evolução tecnológica e de ganhos de produtividade das firmas locais.

O SLP em análise apresenta uma estrutura produtiva interna menos complexa, mas que gera economias externas (mão-de-obra, *spillovers*) importantes para as firmas locais.

6.3.1.1 Ligações com subcontratados

Com relação à estratégia de organização do processo produtivo, as empresas de móveis do SLP, assim como ocorre no SLP de Bento Gonçalves, realizam internamente grande parte do processo produtivo da madeira, e subcontratam poucas operações, como produção de pequenas partes e pintura. Os motivos que as levam a subcontratar produção são os mesmos identificados no SLP de Bento Gonçalves, ou seja, ganhos em especialização, e, em alguns casos, ganhos advindos de relações espúrias. Além disso, há empresas que subcontratam produção devido à existência de gargalos produtivos de capacidade.

As empresas de móveis subcontratam a produção de pequenas peças e componentes, que podem ser produzidos com equipamentos mais simples. Com esse procedimento, elas diminuem a complexidade do processo produtivo, e a necessidade de mão-de-obra. Os subcontratados se especializam, pois recebem pedidos de diversas empresas, assim conseguem escala que viabiliza a atividade. Essas empresas enquadram-se na legislação de tributação pelo SIMPLES, outro motivo para a subcontratação. Isso reverte em economias externas oriundas da aglomeração das empresas.

A empresa A2, além de ter uma unidade produtora de móveis, possui uma firma, a qual constitui-se num agente de exportação, que vende não só os produtos de sua unidade fabril, mas também subcontrata produção para outras empresas do aglomerado. Em 2004, o valor faturado pela empresa produtora foi o mesmo das subcontratações da firma comercializadora. Dessa forma, a empresa consegue, além de desenvolver atividades ligadas à área comercial, e de ter maior controle sobre sua inserção internacional, alcançar maior escala para suas operações, e, portanto, alcançar resultados melhores nos anos favoráveis à exportação.

Algumas empresas de pequeno porte, que utilizam equipamentos manuais, subcontratam serviços quando necessitam produzir peças com entalhes e trabalhos de relevo em centros de usinagem CNC (tornear, entalhar). Essas empresas não possuem recursos e nem demanda suficiente que justifique o investimento em equipamentos de tecnologia mais avançada, assim produzem móveis mais simples, de maneira bastante manual, mas o custo de seus produtos é competitivo e elas exportam a produção. A estrutura interna do aglomerado facilita a inserção internacional das empresas dos mais diversos portes e que utilizam diferentes níveis tecnológicos.

As empresas, que prestam serviço de subcontratação de máquinas CNC, realizam essa atividade apenas quando os pedidos de produtos são pequenos e as linhas de produção estão ociosas.

Outra atividade que as empresas subcontratam extensamente é a pintura. A maior parte dos móveis produzidos pelas empresas do SLP de São Bento do Sul utiliza pintura como acabamento, diferentemente dos móveis produzidos com painéis de madeira reconstituída que, em grande parte, são revestidos com papéis ou polímeros.

Duas são as principais tecnologias para pintura - UV (ultra-violeta) ou PU (poliuretano). As tintas e vernizes UV são aplicados em linhas automatizadas, que intercalam processos de aplicação de produto com secagem e lixamento. As câmaras de secagem utilizam lâmpadas UV para a cura. As peças que passam nessas linhas devem ser retilíneas.

As peças com curvas, entalhes ou relevo devem receber aplicação das tintas e vernizes PU manualmente por pistola em câmaras de pintura. O processo de lixamento é manual e a secagem demanda tempo maior do que UV.

A maior parte das empresas mantêm linhas de pintura internamente, mas esse processo, normalmente, é gargalo no processo produtivo, portanto várias empresas subcontratam estes serviços quando necessário.

6.3.1.2 Relações com fornecedores

Na região do SLP, e regiões vizinhas, há desenvolvimento da silvicultura e diversas outras atividades relacionadas à madeira. Na região sul do Paraná, município de Rio Negro, que faz fronteira com a microrregião de São Bento do Sul, situa-se a Tafisa S.A., empresa produtora de painéis de madeira reconstituída. Além dos fabricantes de lâminas e chapas de madeira da região de São Bento do Sul, outra localidade próxima, que fornece tais produtos, é Canoinhas e Porto União (Planalto Nordeste do estado de SC). Curitiba (100km de São Bento) é a região onde estão localizadas diversas empresas produtoras de máquinas e equipamentos voltados para o processamento da madeira, que surgiram devido à atividade madeireira, mas que também produzem máquinas para empresas de móveis. Portanto, diferentemente do SLP de Bento Gonçalves, destaca-se aqui a presença do principal elo fornecedor, madeira bruta, chapas e lâminas de madeira e painéis de madeira reconstituída. Essas regiões também fornecem matéria-prima para as empresas do SLP de Bento Gonçalves.

Na localidade, existem empresas produtoras de máquinas e equipamentos novos e de segunda-mão, além de mecânicos que reformam equipamentos e produzem ferramentas conforme as necessidades dos clientes, além de prestarem serviços de manutenção para as empresas. Destacam-se produtores de máquinas, como seccionadoras, lixadeiras, coladeiras, e furadeiras, que também prestam serviços de manutenção e automação. Além de empresas produtoras de maquinário para embalagem.

O maquinário das empresas analisadas, quando são equipamentos nacionais, procede, principalmente, de Curitiba e das empresas do SLP; e quando importados são, principalmente, da Alemanha, mesmo por que é bastante comum, entre os habitantes da localidade, o domínio da língua alemã devido à descendência.

A localidade conta também com fornecedores de ferragens (sistemas de fixação, dobradiças etc) e puxadores.

Já outros elos fornecedores, como empresas químicas e têxteis possuem distribuidores no local, mas se situam principalmente em São Paulo.

A referida estrutura de fornecedores de insumos e produtos é decorrente da aglomeração dos produtores que atraem estes agentes para o local.

Em termos de desenvolvimento de inovações, as empresas de móveis “puxam” a demanda para o desenvolvimento de novos produtos e materiais conforme as requisições realizadas pelos pedidos dos clientes internacionais, já que as empresas produzem apenas os produtos que são encomendados por eles.

Por outro lado, as empresas do SLP de São Bento do Sul constantemente demandam melhorias relacionadas à produtividade das empresas, colas, tintas e selantes com maior rendimento e cobertura, e equipamentos mais eficientes que geram menos descartes, seccionadoras com scanner, processos de pintura que não perdem material, pistola robô hidrostática etc.

6.3.1.3 Relações com os agentes de exportação

Os agentes de exportação representam, para as empresas moveleiras, o meio para acessar os clientes internacionais. As tarefas comerciais de estudo de mercado, prospecção de negócios e contatos com clientes potenciais ficam a cargo de tais atores, que repassam para os produtores apenas informações filtradas, ou seja, condições da comercialização e especificação de produtos, não incluindo as informações estratégicas de mercado e consumidores.

Muitos produtores de móveis declararam que têm preferência por esta estrutura devido à falta de recursos para investir em ativos comerciais, porém essa forma de inserção traz diversas desvantagens para os produtores. Primeiro, as empresas do local competem para obter os melhores contratos com os agentes de exportação, o que as impele a uma visão de mercado extremamente restrita aos limites de atuação desses agentes, o que é um contrasenso, pois são empresas exportadoras com visão de mercado local. Outro problema é que os contratos mais vantajosos para os agentes de exportação podem não ser os melhores para os produtores. Os agentes se encarregam das tarefas de coordenação da produção e de logística, assim pedidos de vários *containers* de produtos simples, com um único destino, geram lucros e menos custo para o agente. Porém, para os produtores, as vendas mais interessantes são as de maior valor agregado, que demandam produção mais trabalhosa e, de forma geral, envolvem pedidos de lotes menores. Portanto, existe tensão permanente entre produtores e agentes de exportação, mas poucas são as empresas que se lançam em procedimentos com o objetivo de desenvolver capacitações comerciais.

No trabalho de campo identificou-se uma empresa, que montou sua firma comercial exportadora, e passou a viabilizar contratos de móveis envelhecidos e montados, os quais são produtos que demandam maior competência produtiva mas cujo valor agregado é maior.

6.3.2 Ações Conjuntas

As informações coletadas em campo demonstram que as entidades do local atuam de diversas formas apoiando as empresas através da prestação de serviços tradicionais.

Os sindicatos patronais representam as empresas junto a negociações com diversos atores institucionais, além de prestarem serviços jurídicos. O FETEP/SENAI e a ESCOLA TUPY fornecem cursos de formação de mão-de-obra, treinamentos e capacitações, além de assessoria técnica e testes laboratoriais.

Porém, são poucas as ações conjuntas desenvolvidas que reúnem as empresas para desenvolver capacitação, ou outro tipo de ação que necessite de cooperação entre elas. Diferentemente do que ocorre em Bento Gonçalves, as empresas não se articulam, e são poucos os projetos desenvolvidos com apoio de entidades diversas.

Há uma iniciativa, ainda que incipiente, das pequenas empresas locais, que formaram uma Associação denominada ARPEM (Associação Regional das Pequenas Empresas Moveleiras), as quais têm por objetivo desenvolver ações conjuntas que gerem benefícios para as pequenas empresas da região. Entretanto, até o período analisado nenhum projeto havia sido implementado. Os empresários se reúnem para troca de informações, convidam profissionais para treinamentos sobre assuntos de interesse do setor, organizam missões para feiras no exterior, e possuem um *show-room* para os associados exporem seus produtos e receberem clientes internacionais que visitam a localidade e consumidores. No entanto, a ARPEM ainda está bastante distante de conseguir viabilizar, junto aos empresários, projetos que fomentem o desenvolvimento de capacitações as quais possam modificar a inserção subordinada dos produtores no mercado.

As ações realizadas pelo SINDUSMOBIL incluem a organização da Feira Móvel Brasil e a promoção de missões, que consistem em organizar viagens para os empresários visitarem produtores de móveis e importadores de outros países.

Foi implementada uma grande ação conjunta, em São Bento do Sul, pela ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário), com o objetivo de incrementar as exportações brasileiras de móveis. O programa, denominado PROMÓVEL (Programa brasileiro para incremento das exportações de móveis), era nacional e vinculado ao Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis do MIDC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), financiado pela APEX (Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos), atendia empresas de todo o território nacional.

O foco era o de desenvolver ações, incluindo a capacitação das empresas, organização de consórcios de exportação, abertura de novos mercados, e solução de problemas ligados à interação do elo produtor de madeira com o elo produtor de móveis, incluindo apoio para produtores de madeira certificarem florestas pelo sistema FSC (*Florest Stewardship Council* – selo internacional de certificação de manejo e procedência de madeira).

Através dessas ações pretendia-se que as empresas do projeto atingissem, em 2004:

- Faturamento com exportações - US\$ 2 bilhão;
- Ampliar a produção da indústria de móveis a uma taxa de 18%aa;
- Aumentar a área de plantio de floresta em 300 mil ha/ano (para superar o déficit crescente de produção de madeira);
- Faturamento total - R\$15,26 bilhões.

Para tanto, seriam investidos R\$10 milhões, sendo R\$ 5 milhões pela APEX e R\$ 5 milhões pelas empresas de móveis e fornecedores da cadeia (A NOTÍCIA, 1998).

Porém, as metas traçadas não foram alcançadas. O aumento obtido com exportações e o faturamento em 2004 foram menores que a meta inicial; as ações para o aumento da área de plantio foram pouco eficazes, e as ações voltadas para certificação FSC não se concretizaram.

Os gestores do PROMÓVEL, que eram pessoas da ABIMÓVEL, escolheram São Bento do Sul para a sede, pois sendo a principal localidade exportadora de móveis do país, julgava-se que o projeto poderia conquistar ganhos de conhecimento e aprendizado pela proximidade com as grandes empresas exportadoras. Ou seja, foi um projeto imposto para a localidade por atores externos.

As empresas e os agentes de exportação do SLP não apoiaram a iniciativa, eis que o projeto tinha por fim aumentar o número de empresas exportadoras através de canais distintos dos então utilizados pelas empresas locais.

6.3.3 Análise Geral dos Fatores Internos do SLP

O SLP de São Bento do Sul disponibiliza, para as empresas de móveis, um conjunto de fatores facilitadores para a condução dos negócios, em que se destacam: capacitação da mão-de-obra local, estrutura para comercialização dos produtos no mercado internacional, proximidade e facilidade no acesso a fontes de matéria-prima, e a produtores de máquinas e equipamentos, estrutura de laboratórios credenciados internacionalmente para realizar testes. Além de um ambiente rico em experiências e conhecimentos que circulam, e que constituem-se em importante fonte de informações específicas para a condução dos negócios e para a geração de melhorias e de novos conhecimentos.

Porém, na localidade, diferentemente de Bento Gonçalves, não ocorrem os projetos conjuntos voltados para capacitação.

A estrutura produtiva local de São Bento do Sul é mais homogênea que a de Bento Gonçalves, as empresas produzem os mesmos tipos de produtos e concorrem pelos mesmos

clientes. A produção é verticalizada, já que mantê-la “inter muros” proporciona sensação de maior segurança contra competidores reais e potenciais. Dessa forma, há pouca interação entre as empresas. A análise das formas de inserção das empresas no mercado, realizada a seguir, ajudará a compreender melhor a estrutura produtiva local.

6.4 INSERÇÃO NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

As empresas do SLP de São Bento do Sul são, majoritariamente, exportadoras, mas também há empresas que vendem móveis de madeira maciça no mercado interno para o segmento das classes média/, alta através das lojas de varejo especializadas, e, ainda, poucas que produzem móveis de aglomerado e MDF para o varejo convencional. A configuração, que é exceção no SLP, é aquela dos produtores que se integram a jusante no mercado (apenas uma empresa atua dessa forma na região – empresa D2 da amostra).

Portanto, nesta localidade predominam as formas subordinadas de acesso, e esse procedimento resulta em uma organização interna produtiva, e atuação dos atores locais inteiramente diferente daquela verificada no SLP de Bento Gonçalves.

A figura abaixo representa a configuração interna do SLP de São Bento do Sul, e as formas de inserção das empresas no mercado consumidor.

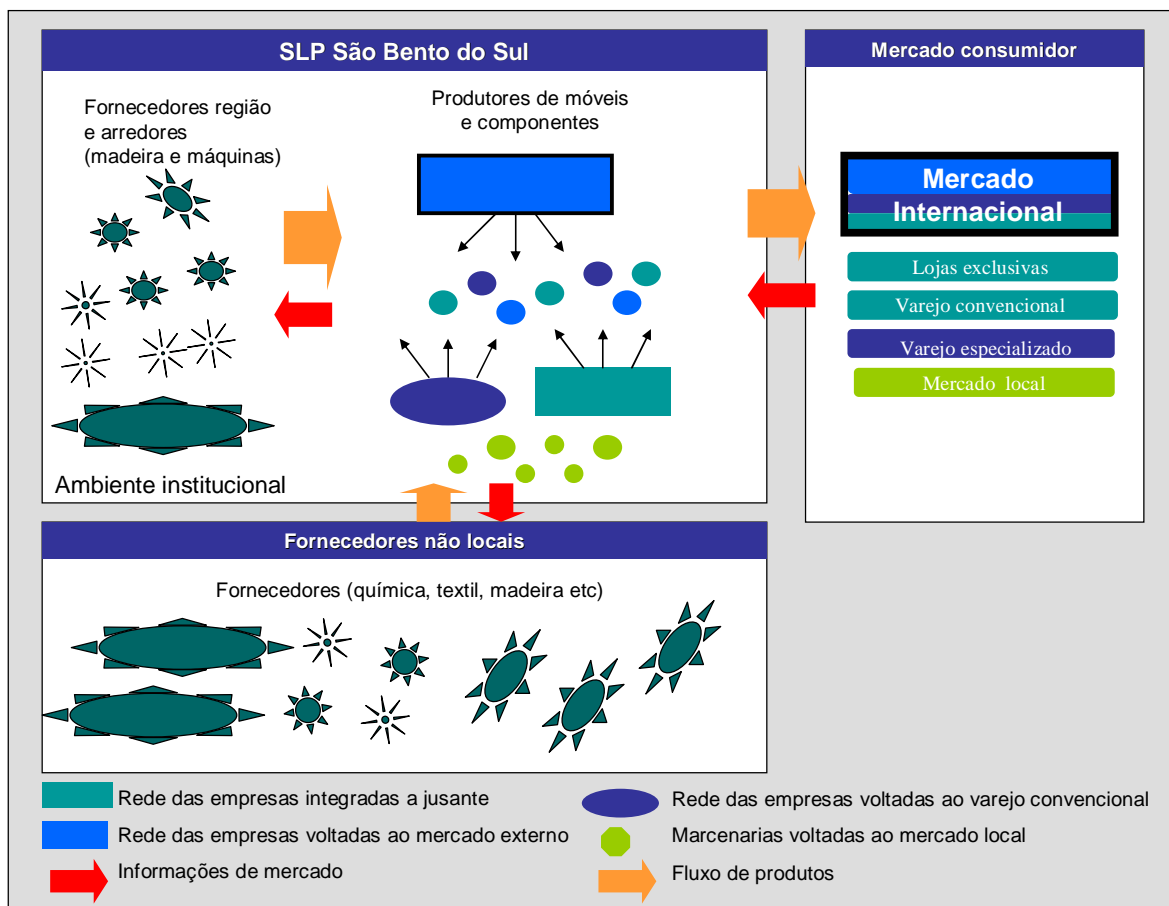


Ilustração 14 - Estrutura produtiva local e forma de atuação das empresas do SLP de São Bento do Sul
Fonte: Baseado em LOMBARDI (2003) E STORPER & HARRISON (1991).

Na figura está destacada a forma mais comum das empresas se inserirem no mercado. A configuração do SLP é resultado da trajetória tecnológica das empresas que, devido aos efeitos de *lock-in* e, portanto, às dificuldades em mudar a trajetória em curso, os prenderam na produção de móveis de madeira maciça. Essa circunstância, somada à busca dos compradores globais por novos fornecedores de países em desenvolvimento, proporcionou as condições para as empresas da localidade se tornarem as grandes exportadoras do país.

O ingresso no mercado externo foi facilitado pela estruturação de agentes locais, que eram encarregados de controlar a produção, prestar assessoria técnica, e realizar os procedimentos de exportação das empresas produtoras.

O número de agentes de exportação, ao longo dos anos, aumentou e surgiram vários agentes independentes que prestam serviços para diversos compradores globais.

A governança das cadeias produtivas de móveis é determinada pela existência de assimetrias de poder entre os agentes que possuem o contato com o mercado consumidor, e

que desenvolvem as capacitações comerciais, e os outros atores. Portanto, é resultado das diferenças de capacitações desenvolvidas e de ativos e informações possuídas.

No SLP de São Bento do Sul, os compradores (globais e nacionais) são os coordenadores que contratam a produção das empresas da localidade, e os agentes que fazem a ligação entre produtores e clientes internacionais.

As informações trocadas diretamente entre compradores e produtores são restritas e concentram-se nas especificações de produtos (materiais, *design*, e aspectos técnicos), e negociação de custos/ preços. Na figura 6.1 a seta vermelha indica o fluxo dessas informações.

Já com os agentes de exportações, a interação é maior. Eles são os representantes dos compradores e os responsáveis por controlar os produtores. As relações entre clientes internacionais, agentes de exportações e produtores ocorrem com trocas de informações de diferentes naturezas.

Os agentes de exportação podem ser escritórios locais de compradores internacionais, portanto uma extensão dos compradores, ou escritórios independentes que atuam com diversos importadores de vários locais. Os agentes independentes fazem prospecção de mercado no exterior, em busca de importadores/ distribuidores e redes de varejo, que tenham interesse em desenvolver fornecedores de países em desenvolvimento.

Os grandes compradores internacionais são os atores que detêm a governança da cadeia produtiva, pois possuem ativos tangíveis (pontos de comercialização) e intangíveis (marca, *marketing*, desenvolvem *design* etc) relacionados à comercialização. Os agentes de exportação desempenham o papel de controladores da relação entre produtores e compradores, e realizam a consolidação dos pedidos.

A comunicação entre compradores e produtores ocorre apenas nas negociações de preços, quantidade e qualidade dos lotes. Após estabelecido o acordo, o agente de exportação torna-se a ligação entre os dois atores.

As trocas de informações entre agentes e produtores envolvem aspectos técnicos e tecnológicos de produtos, processos e de procedimento comerciais. Os agentes são os gestores da produção para os compradores. Portanto, repassam as informações e especificações dos produtos demandados, além de controlarem a qualidade da produção, o tempo de entrega e as condições dos produtos no embarque.

Para os produtores, os agentes são a fonte para acessar os compradores internacionais, e fonte de informações sobre produtos, tendências e tecnologia. Portanto consistem na

principal fonte de informações que direcionam, a partir das determinações dos compradores, as inovações e os processos de aprendizagem dos produtores locais.

Os produtores estão na hierarquia mais baixa de recebimento de informações de mercado (que são o meio para controlar a cadeia produtiva), o que implica dependência para desenvolvimento dos produtos e para inserção dos móveis no mercado. Logo, o desenvolvimento de habilidades e de capacitações dos produtores está diretamente ligado aos estímulos fornecidos pelos compradores. Considerando que a maior parte das empresas atende segmento de mercado de baixo/ médio valor agregado, as capacitações das empresas concentram-se em alcançar ganhos de produtividade e diminuição de custos, dentro das especificações de qualidade exigidas pelos clientes. Para tanto, as empresas investem em equipamentos de alta velocidade produtiva, atividades de análise e melhoria de processos, e sistemas de controle de qualidade. O processo de melhorias arrefece quando as requisições impostas pelos clientes são atendidas, e ativa-se quando novas exigências surgem. Assim, de maneira geral, a inserção internacional, via agentes, direciona os produtores para a melhoria de capacitações produtivas.

Além das informações filtradas do mercado, os produtores recebem informações técnicas e tecnológicas de outras fontes, como fornecedores de insumos e máquinas, que são importantes para que as empresas se adaptem tecnologicamente.

A proximidade física dos diversos produtores, e o controle direto dos agentes de exportação sobre a produção, fomentam significativa competição entre os produtores, também contribuem no processo de indução de melhorias; por outro lado desestimulam a cooperação, já que as empresas atuam de forma bastante homogênea no mercado. Já as atividades informais, fonte de vantagens espúrias, são desestimuladas pelo controle exercido pelos compradores.

Algumas empresas estabelecem contratos com os compradores internacionais para produção de móveis de maior valor agregados. Nesses casos, as relações ocorrem da mesma forma, com os compradores globais controlando e comandando a cadeia, mas as capacitações produtivas desenvolvidas baseiam-se em flexibilidade.

No mercado interno, as empresas estabelecem relações parecidas àquelas dos compradores internacionais, porém com as redes de lojas especializadas na venda de móveis para segmento de classe média/alta, as quais contratam agentes para coordenar e controlar seus fornecedores, e a forma com que trocam informações, além das exigências em termos de capacitações, são as mesmas.

Portanto, a partir da inserção comercial, adotada no final da década de 80, as empresas produtoras estabeleceram a estrutura produtiva local para atender este tipo de mercado.

6.4.1 Empresas Voltadas para a Exportação

Todas as empresas, visitadas pelo trabalho de campo, exportam seus produtos através dos agentes de exportação instalados na localidade. Algumas têm clientes diretos, mas a porcentagem de produção voltada para esse tipo de canal é pequena.

Os empresários declaram que a sua tarefa principal consiste na produção e a comercialização eles “delegam” para os agentes de exportação. Assim, as principais tarefas, realizadas internamente, são aquelas voltadas ao processo produtivo.

Uma das principais atividades realizadas internamente é a manufaturabilidade, que consiste em transformar as especificações de produtos, enviadas pelos clientes, em parâmetros produtivos para o chão-de-fábrica, para isso são desenvolvidos estudos que englobam:

- Alternativas de materiais na composição dos produtos,
- Alternativas para fabricar as diferentes peças dos produtos,
- Análise das principais soluções para produção,
- Quantificação dos custos das possíveis soluções de produção,
- Escolha da solução que otimiza os recursos utilizados no processo produtivo e que reduz o custo produtivo,
- Teste da montabilidade do produto.

Após o desenvolvimento do método para a produção do pedido do cliente, as empresas desenvolvem atividades para planejar a produção, otimizando a utilização da capacidade produtiva disponível.

Durante a produção dos móveis, as empresas controlam falhas e promovem melhorias nos processos produtivos para aumentar sua confiabilidade.

A ferramenta FMEA é extensamente utilizada pelas equipes de melhoria de processos (empresas A2, C2, D2, E2 e I2). O objetivo é o de aumentar a produtividade, diminuir custos e solucionar potenciais problemas nos projetos do produto e dos processos, antes mesmo que eles aconteçam. Essa é a tarefa principal de inovação dessas empresas, o que se justifica, pois a competitividade se baseia na eficiência produtiva.

As etapas produtivas que, são alvos constantes de estudos para melhoria da produtividade e da confiabilidade, são: secagem da madeira, corte da madeira e dos painéis e pintura dos móveis. As empresas maiores adotam sistemas que utilizam métodos

racionalizadores para o corte da madeira e dos painéis (empresas A2, C2, D2), e também desenvolveu melhorias para diminuição das quebras, resíduos e descartes das linhas de pintura (empresas A2, C2, D2, E2).

A empresa, que se destaca no SLP e que apresenta inserção diferenciada no mercado externo, é A2, a qual possui, além da plantação de floresta e da empresa produtora de móveis, uma agência de exportações (empresa B2), que presta serviços para a sua unidade produtora e para diversas outras empresas da região. Essa forma de inserção é exceção no SLP.

A firma de comercialização prospecta clientes no exterior e direciona os contratos repassando para sua unidade produtiva os pedidos de produtos mais elaborados que proporcionam maior rentabilidade. Desse modo, empresa conseguiu captar contratos que demandam aperfeiçoamento na linha de pintura dos móveis, e também implantação de nova linha para produção de móveis montados⁷.

Em 2004, o valor dos contratos repassados para a unidade produtiva foi o mesmo repassado para outras empresas. Portanto, essa forma de atuação permitiu à empresa desenvolver capacitações em áreas comerciais, e, assim, foi possível direcionar os contratos mais vantajosos para sua indústria, ao mesmo tempo em que se apropriou de parte dos valores dos contratos repassados para outras empresas. Além disso, essa forma de atuação permite proteger sua unidade produtiva utilizando as empresas subcontratadas como pulmão contra as oscilações de mercado em períodos não favoráveis para exportação.

A firma A2 por ser uma das que produzem produtos mais elaborados para o mercado externo e gera *spillovers* de conhecimento e tecnologia para outras empresas da região, como é o caso da linha de produção de móveis montados através de eletromonovia da empresa I2 que foi implementada com base na experiência da empresa A2.

A empresa A2 estabeleceu contrato com importador dos EUA que demandou o desenvolvimento de linha produtiva para fabricação de móveis montados. Para isso, a empresa, a convite do importador, visitou produtores nos EUA para absorver a tecnologia necessária. A empresa implementou a linha, e, após algum tempo, a empresa I2 pediu de um comprador, também precisou desenvolver esta linha, e foi buscar na experiência da empresa A2 conhecimento para adotar a nova tecnologia.

⁷ Linha de produção por eletromonovia implementada a partir de tecnologia trazida dos EUA.

As empresas interagiram a pedido dos compradores internacionais que necessitavam desenvolvimento de novas capacitações tecnológicas. Este é outro exemplo de como as empresas são induzidas pela governança da cadeia para desenvolverem capacitações.

Outro canal de distribuição dos produtos, utilizado pelas empresas, é a venda direta para o comprador internacional, sem utilização de intermediários. As empresas que atuam dessa forma são: empresas C2, D2 e I2.

A empresa D2 passou a atuar com alguns clientes diretos, pois o importador/distribuidor faliu, e o varejista procurou o produtor para dar continuidade ao fornecimento. A empresa trabalha com nicho específico – mesas de bilhar de alto padrão, e têm um cliente exclusivo. Além desse nicho, a empresa também atua no mercado externo com segmento de móveis de escritório. O diretor da empresa julga que o canal direto com o cliente é melhor do que via intermediários, pois a comunicação fica mais rápida, clara e com maior acesso às informações dos mercados. Porém, apenas neste caso de falência do importador foi que o cliente procurou o produtor para estabelecer o canal direto com o cliente, portanto não é resultado de esforço do produtor.

A empresa declarou que estava estudando a implantação de um centro de distribuição nos EUA para melhorar o atendimento dos clientes atuais e viabilizar o atendimento a clientes de menor porte de forma direta, porém ainda não implementou tais ações.

A empresa I2 mantém 40% de suas vendas para importadores/ distribuidores sem a utilização de agentes de exportação, portanto são clientes diretos, alguns são empresas que vendem produtos na Europa por catálogos. Esses últimos, por encomendarem produtos mais elaborados, a rentabilidade é maior, porém o volume é menor.

Já a empresa C2 também vende diretamente para algumas lojas, porém julga que vender através de intermediários é mais fácil, pois o planejamento é melhor e o volume é maior.

De maneira geral, as relações estabelecidas entre produtores e os clientes diretos ocorrem da mesma forma os casos em que a empresa utiliza intermediários, isso porque o perfil dos clientes é o mesmo: grandes e médias empresas de distribuição, ou de varejo, que desenvolvem os produtos e repassam para o produtor as especificações dos móveis a serem produzidos.

Essa configuração de inserção das empresas no mercado proporcionou-lhes crescimento rápido, principalmente em períodos de taxa cambial favorável, mas as prendeu nesta trajetória. Como as empresas são concorrentes, pelos contratos fornecidos pelos agentes

de exportação, as interações não ocorrem. E as ações coletivas que poderiam modificar as formas de inserção no mercado não encontram respaldo entre as empresas.

O único projeto de maior vulto que se instalou na região foi o PROMÓVEL, o qual só surgiu pois foi imposto pela ABIMÓVEL à região.

O programa, em termos de apoio para exportações, apresentava dinâmica bastante parecida com as ações do SEBRAEXPORT de Bento Gonçalves. Buscava clientes internacionais que tivessem interesse em comprar produtos no Brasil, e as ações conjuntas se concentravam na prospecção de novos clientes, e no estímulo para o desenvolvimento do comércio diretamente entre produtores e compradores. Embora as iniciativas do PROMÓVEL não estimulassem a inserção autônoma dos produtores de móveis, através da construção de canais conjuntos para comercialização dos produtos, e, portanto, mantivessem relação com o mercado internacional baseada nos fatores volume/ preço, o projeto excluía os agentes de exportações.

Assim, apenas seis empresas, de médio e grande porte, de São Bento do Sul, aderiram ao projeto. E, segundo a gerente executiva do SINDUSMOBIL, as empresas não tinham nenhuma expectativa de obter resultados com o programa, já que são empresas que sabem exportar e que têm os canais de comercialização montados e definidos, via agentes de exportações.

Fica evidente que essas empresas apresentam alta dependência em relação aos canais de distribuição já definidos, e não consideram a possibilidade de desenvolver outras formas de inserção. Assim, ações voltadas para que as empresas comercializassem seus produtos de forma autônoma, não encontram adesão da estrutura local.

Ações voltadas para estimular novas formas de inserção de mercado poderiam ter respaldo com empresas que ainda não trilharam a trajetória dos grandes compradores globais. Ou caso os atuais clientes da localidade deixassem de comprar os móveis do local, porém, nesse caso, as empresas estariam com sérias dificuldades para investirem em capacitações em outras áreas do negócio. Ou, ainda, caso esses produtores vislumbrassem que poderiam construir uma alternativa para comercialização em longo prazo.

6.4.2 Inserção no Mercado Interno

As empresas que vendem seus produtos no mercado interno o fazem de três diferentes formas: através de rede de varejo especializada em móveis (empresas C2, E2, G2), através de lojas exclusivas e varejo convencional (empresa D2).

As empresas C2, E2 e G2 vendem em torno de 5% da produção para um único cliente, comum, no mercado interno. Esse tipo de venda só se torna possível, pois essa rede de lojas de varejo atua no mercado da mesma forma que os clientes internacionais: possuem capacitação em desenvolvimento de produtos, possuem agente para administrar a rede de fornecedores, e trabalham com móveis em madeira maciça. Portanto, os produtores, nessa forma de inserção mercadológica, concentram seus esforços apenas no processo produtivo.

As outras formas de inserção no mercado interno ocorrem por meio de lojas exclusivas e varejo convencional, e apenas a empresa RUDNICK vende produtos através dos referidos canais. A empresa produz móveis de diversos tipos, e atua em diferentes mercados e segmentos, para isso produz móveis tanto de madeira maciça, voltados para o mercado externo, quanto de MDF e aglomerado, voltados para o mercado interno.

A empresa é formada por 5 unidades produtivas que eram empresas de móveis menores que, ao longo dos anos, foram adquiridas. A matriz produz móveis de MDF e aglomerado voltados para as lojas exclusivas, que levam a marca da empresa, segue o mesmo padrão das empresas produtoras de Bento Gonçalves, que se integram a jusante e que vendem os produtos com suas marcas. A unidade II fabrica mesas de bilhar em madeira maciça para o mercado externo. A unidade III produz salas de jantar, bares e cozinhas voltados para o mercado interno. A unidade IV produz *racks*, mesas e cadeiras para o mercado interno, e realiza a secagem da madeira utilizada pelas unidades II e V na produção dos móveis para o mercado externo. A unidade V produz os móveis de escritório para exportação além de estantes e bicamas para o mercado interno.

A estratégia para o crescimento da empresa é aumentar a produção de móveis para exportação, o que inclui a instalação do Centro de Distribuição nos EUA, e aumentar o número de lojas exclusivas no mercado interno, que ainda é restrita. A empresa, em 2004, tinha 30 pontos de comercialização, e este canal foi responsável por 40% do faturamento com o mercado interno, e 20% do total da empresa.

A empresa mantém também uma marca, que era de uma das empresas adquiridas, voltada para o varejo convencional, a qual respondeu por 60% do faturamento com o mercado interno e 26% do total da empresa.

A empresa iniciou investimento nas lojas exclusivas em 2002 para comercializar móveis de maior valor agregado. Para tanto, investiu na atualização e remodelagem das linhas de produtos do mercado interno, além de contratar pesquisa de mercado para melhor entendimento das necessidades do consumidor.

Possui uma equipe de marketing que realizou todo o desenvolvimento e acompanhamento da divulgação da marca. E uma equipe de engenharia e desenvolvimento de projetos que acompanhou as equipes contratadas externamente para o desenvolvimento das linhas, e que também realiza, quando necessário, atualizações e adaptações nos produtos. Além disso, mantém um grupo voltado para análises de melhorias nos processos produtivos com o objetivo de diminuir custo, aumentar qualidade e otimizar o processo.

6.5 ANÁLISE GERAL DAS TRAJETÓRIAS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DO SLP DE SÃO BENTO DO SUL

As empresas do SLP de São Bento do Sul apresentam trajetória de desenvolvimento bastante diferente daquela observada em Bento Gonçalves.

Em São Bento do Sul a trajetória tecnológica baseou-se na produção de móveis de madeira maciça. E na década de 80, quando os compradores internacionais vieram ao país em busca de novos fornecedores, a base tecnológica estabelecida no local viabilizou o início das exportações.

A partir de então, as empresas centraram o desenvolvimento das capacitações internas nas áreas produtivas, já que seus clientes possuíam capacitações nas áreas de produtos e comercial.

Essa forma de inserção mercadológica gerou uma competição local intensa entre os produtores, que disputam os compradores os quais procuram a região através dos agentes de exportação, fato que gerou limitações para o desenvolvimento de ações conjuntas deliberadas que envolvessem a participação e cooperação de produtores da região. Apenas algumas ações, que visam à capacitação de fornecedores e de melhoria da infra-estrutura para laboratórios e instituições de formação de mão-e-obra, foram desenvolvidas. Já ações voltadas para desenvolvimento de capacitações, que não sejam produtivas, não encontram respaldo das empresas, pois vão contra os interesses dos coordenadores da localidade: agentes de exportação e os grandes compradores internacionais.

Segundo Meyer-Stamer (1999), as empresas de São Bento do Sul não foram dinâmicas o suficiente para articular e desenvolver ações conjuntas deliberadas que pudessem aumentar as eficiências coletivas locais e, assim, ter uma inserção mercadológica sustentável. Segundo o autor, as empresas foram passivas e a trajetória de desenvolvimento do local, embora pareça ser de sucesso, é baseada na sorte. Além disso, aponta que as ações conjuntas deliberadas não ocorrem, pois o comportamento das firmas é de rivalidade e a desconfiança entre os empresários é elevada.

Em parte tal afirmação é correta, porém deve-se destacar que os produtores locais foram ativos na construção das capacitações das firmas para produzir móveis de pinus, porém a estrutura de comercialização, montada no local pelos grandes compradores globais, prendeu as firmas em uma trajetória cujo desligamento é difícil. As forças de mercado impelem as empresas a não desenvolver ações que gerem eficiências coletivas. Não é apenas uma questão de falta de visão e de falta de cultura para cooperação, mas desdobramento da forma de inserção das empresas no mercado.

Para quebrar tal ciclo, as empresas deveriam investir, coletiva ou individualmente, em ativos intangíveis, porém a geração de resultados por estas ações demanda tempo para se consolidarem, e as empresas ainda não identificaram essa possibilidade.

A experiência do Promóvel explicita a referida dificuldade. Naquele projeto, não houve apoio efetivo de nenhum dos atores locais. Apenas as maiores empresas da região integraram o projeto, porém a participação nas ações foi bastante limitada. Segundo a diretora executiva do SINDUSMOBIL, consistiu num apoio político, pois era um projeto nacional que se instalou em São Bento do Sul, e as empresas sabiam que não seriam alcançados os objetivos propostos.

Portanto, as vantagens competitivas, geradas pela aglomeração e apropriadas pelas empresas, baseiam-se em economias externas incidentais, destacando-se as vantagens advindas das forças de mercado decorrentes da aglomeração e *spillovers* tecnológicos e de conhecimento que são inerentes a esta forma de organização das firmas.

Os agentes de exportação representam a governança local, sendo o elo entre produtores e compradores. Esses atores são os responsáveis por direcionar o desenvolvimento das empresas, conforme seus objetivos e as orientações dos compradores internacionais.

Diferentemente de Bento Gonçalves, em São Bento do Sul os organismos de apoio locais não atuam na construção de vantagens dinâmicas que corroborem com aumento da performance econômica das empresas. Em Bento Gonçalves, a governança estabelecida pelos organismos locais direciona as ações coletivas, o que não ocorre em São Bento do Sul, já que a governança produtiva dos compradores globais, que localmente estão representados pelos agentes de exportação, direciona, conforme suas estratégias, as ações das empresas e, conseqüentemente, dos organismos de apoio.

Denk (2002) indica, em seu trabalho, que as empresas da localidade deveriam desenvolver ações conjuntas em áreas de *marketing* e *design* para desenvolver produtos diferenciados e funcionais para obter maior inserção nacional e internacional. Na época da publicação de seu trabalho, o CTM (Centro Tecnológico do Mobiliário) estava em fase de

estruturação, assim o autor identificou que esse novo organismo local poderia desenvolver e comandar tais ações. Porém, o problema da não geração de ações conjuntas não decorre da falta de organismos de apoio no local, mas é consequência da estrutura produtiva do sistema.

A trajetória de destaque da região é a da empresa que caminhou a jusante na cadeia produtiva e desenvolveu uma firma comercial exportadora, a qual presta serviços para sua unidade produtiva, e para outras empresas da região. Com isso, a empresa passou a desenvolver capacitações em áreas comerciais, prospectando mercados e clientes, e buscando captar contratos que trouxessem resultados de mais longo prazo e que envolvessem a produção de móveis mais elaborados. Desse modo, a empresa conseguiu direcionar melhor os seus contratos, e passou a controlar e comandar a produção de outras empresas do local. Embora esteja sujeita à coordenação dos compradores globais, adquiriu maior possibilidade na escolha dos contratos e dos tipos de móveis que trazem maior vantagem para o seu negócio.

Porém, de maneira geral, a competitividade das empresas do aglomerado é frágil, já que a inserção internacional baseia-se apenas em preço, e não existe ligação dos produtores com o mercado final. Portanto, se a escolha das empresas é de permanecer nesta trajetória de desenvolvimento, a forma para minimizar tal impacto é operar globalmente. Ou seja, desenvolver fornecedores de outras localidades do mundo, ou instalar plantas industriais em outras localidades que produzam móveis a preços competitivos.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou as vantagens competitivas geradas às empresas que se localizam em SLPs. Para compreender este fenômeno foram identificadas as trajetórias de desenvolvimento (escolhas tecnológicas, de produtos, estratégias de negócio e as estruturas organizacionais), e as capacitações (conhecimentos, habilidades, práticas e rotinas), adquiridas pelas empresas ao longo do tempo, assim como a organização e atuação dos agentes locais. Tal análise evidenciou que não são apenas os elementos endógenos que determinam a geração das vantagens competitivas dinâmicas nos SLP, que são derivadas da capacidade de aprendizado e de inovação das empresas, mas há influência determinante exercida por agentes não-locais ao sistema.

Alguns autores apontam esse fenômeno indicando que a principal relação, que influi na dinâmica local, é a das empresas do sistema com o mercado. Gottardi (2000) afirma que as empresas que fazem a ligação com o mercado são responsáveis por “puxar” os processos de inovações de produtos finais, intermediários e de comercialização. E os fabricantes de produtos intermediários devem ser ativos para atender às necessidades apontadas pelo mercado. Portanto, para ele, a competição do mercado impõe às empresas restrições e possibilidades para que elas se desenvolvam, e, para que elas se ajustem aos requisitos impostos, são realizados investimentos em ativos físicos e em aprendizagem que geram novos conhecimentos, capacitações e habilidades. Lombardi (2003) segue premissas semelhantes às de Gottardi, mas explora em maiores detalhes os processos internos às localidades, que organizam e selecionam as empresas a partir das modificações determinadas pela competição exógena à localidade. Ernst & Kim (2002) também analisam o elo dos aglomerados com o mercado como sendo o principal responsável pela transferência de conhecimentos técnicos e gerenciais para os fornecedores aglomerados geograficamente. Afirma, ainda, que se os produtores locais forem ativos, no sentido de maximizar e reforçar a competitividade da cadeia como um todo, as empresas líderes (denominadas *flagships*) passam a transferir conhecimentos cada vez mais sofisticados aos produtores.

Portanto, esses autores identificam que os agentes, os quais fazem a ligação com o mercado, são os coordenadores das cadeias produtivas, e eles selecionam e controlam não só os atores que participam da cadeia, mas também dirigem os processos de conhecimento e aprendizado dos produtores localizados em SLPs. As análises realizadas por tais autores

abordam a ligação com o mercado de forma geral, ou seja, mencionam que existem agentes que desempenham este papel: captam informações de mercado, filtram-nas e as transformam em especificações que são repassadas aos produtores, os quais se encarregam de entregar os produtos, o que os permite coordenar a cadeia.

Assim, se as capacitações desenvolvidas pelos produtores são definidas pelas ações desses coordenadores, então a trajetória dos produtores dos SLPs é por eles determinada.

Dessa forma, as trajetórias de desenvolvimento das empresas produtoras dependem das capacitações detidas pelos atores não-locais e de suas escolhas estratégicas em relação aos fornecedores. Portanto, é necessário analisar como e quais informações são mantidas pelos compradores e as que são repassadas para os produtores. Desse modo, é possível identificar as possibilidades e os limites impostos na relação.

Outros estudos já haviam analisado a ligação entre cadeias produtivas globais e produtores de SLPs (Gereffi, 1994; Vargas, 2001; Rabelloti, 1999; Humphrey & Schmitz, 2000), porém as análises empíricas enfocam os fatores endógenos aos sistemas, e creditam à eles o papel de geração das vantagens competitivas das empresas locais. Ou seja, esses autores apontam que os aglomerados que não progridem, em direção à geração de vantagens dinâmicas, não o fazem pela ausência de cooperação. A partir dessa constatação, formulam instruções normativas para políticas públicas indicando que a atuação deve ser no sentido de reconstruir a coalizão entre os principais atores locais.

Entretanto, nos aglomerados em que as relações entre produtores e compradores são de grande assimetria de poder, os produtores se restringem ao papel de fornecedores de capacitações produtivas. Assim, as possibilidades para que as empresas atuem de forma cooperativa se restringem. E investir na construção de processos de cooperação gera resultados pouco efetivos.

Outro referencial importante para este estudo, é o dos trabalhos que não incorporavam nas análises os agentes externos, mas que descreviam as características e os mecanismos internos aos aglomerados que geram as vantagens competitivas para as empresas (Marshall, 1920; Brusco, 1990; Schmitz, 1992). Os referidos autores classificam as vantagens geradas localmente como sendo de duas naturezas. Primeiro, destacam-se as economias externas advindas da própria concentração geográfica de atores, que resultam na atração de empresas correlatas e de apoio para a região, na existência de contingente de trabalhadores com habilidades e capacitações específicas, e em transbordamentos de conhecimentos gerados pelo acúmulo de capacitações na localidade;. segundo, as externalidades decorrentes das ações deliberadas, facilitadas pelas interações entre os agentes. Essas ações reforçam a capacidade

competitiva das empresas, uma vez que se estabelecem para resolver problemas comuns, ou para atingir um objetivo que, isoladamente, as empresas não atingiriam ou enfrentariam maiores dificuldades. Nesse processo, é essencial o papel desempenhado pelos organismos de apoio (públicos e privados), que muitas vezes coordenam tais processos interativos (Scott, 1994). Portanto, os fatores que influem nas decisões das empresas, e que contribuem para o desenvolvimento local, são tanto econômicos como não-econômicos, resultantes do ambiente sociocultural local. No entanto, essas observações mostram-se insuficientes para se analisar e compreender as diferentes trajetórias dos SLPs por considerarem apenas as relações endógenas às localidades.

Os agentes exógenos são atraídos pelas vantagens geradas pelas empresas de SLPs (economias externas e ações deliberadas) e, dependendo da relação estabelecida, os agentes não-locais se apropriam da maior parte dos benefícios gerados pela concentração de produtores.

As observações indicam que os compradores de maior porte, que se inserem no mercado internacional e que concentram seus esforços no desenvolvimento de atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos e marca, necessitam de fornecedores que tenham elevada capacidade produtiva, ou seja, maquinário avançado, que produza com precisão e qualidade, *lead time* baixo e com flexibilidade para atender as modificações de suas linhas de produtos.

Outra configuração é a dos compradores de menor porte, que não possuem estrutura própria para o desenvolvimento de produtos, e que procuram nos fornecedores, além das capacitações produtivas, habilidades e conhecimentos para conjuntamente desenvolver produtos e marca.

As diferentes formas de atuação de mercado das empresas causam significativo impacto na estrutura interna dos produtores, e nas formas de atuação dos organismos de apoio aos SLPs e geram, portanto, configurações e dinâmicas de relações bastante distintas.

Os formuladores de políticas devem analisar de forma bastante criteriosa essas configurações dos SLPs, em função de que as possibilidades para ações são diferentes dependendo da trajetória de desenvolvimento dos locais.

Os estudos empíricos realizados na indústria de móveis corroboram estas constatações.

Os dois SLPs analisados por este trabalho, apesar de terem sido formados por processos semelhantes. Ambas as localidades receberam imigrantes europeus, incluindo artesãos que dominavam o ofício da produção de móveis. O ponto de inflexão, que foi responsável por direcionar as trajetórias para o desenvolvimento de aglomerados, diferindo,

portanto, do desenvolvimento de outras regiões que não traçaram tal caminho, foi o crescimento de empresas, que se tornaram de grande porte, e as principais empresas do cenário nacional da época (década de 50 e 60), que foram responsáveis pela geração de diversos *spin-offs*, além de transbordamentos de conhecimentos para outras pequenas empresas da região. Portanto, os aglomerados formaram-se por potencialidades locais e por eventos históricos que consolidaram a base de conhecimento local.

Na década de 70, com o esgotamento da disponibilidade das madeiras nobres (imbuia e araucária), as trajetórias adotadas pelas duas localidades se distanciaram: Bento Gonçalves passou a produzir móveis de aglomerado e São Bento do Sul móveis de pinus. Formando, desse modo, as capacitações básicas que sustentam a inserção atual das empresas no mercado.

Na década de 80, consolidaram-se as formas de inserção mercadológica das empresas. Em Bento Gonçalves, as firmas enfocaram o mercado interno, e em São Bento do Sul, os compradores globais vieram procurar por uma nova fonte fornecedora de móveis. Portanto, a partir da trajetória tecnológica e de produtos, escolhida pelas empresas, algumas formas de inserção mercadológica tornaram-se possíveis. Essas relações influenciam diretamente na organização endógena dos SLPs, uma vez que as estruturas produtivas e organizacionais que se formam são derivadas das necessidades das empresas produtoras de móveis. Logo, a dinâmica interna do SLP torna-se consequência direta das ligações exógenas.

No SLP de Bento Gonçalves, a forma de inserção, que se destaca pelas possibilidades de desenvolvimento dos produtores de móveis, e que é adotada pelas maiores empresas da região, é a integração a jusante. Essa forma de atuação permite às empresas produtoras desenvolverem uma gama mais variada de capacitações.

A maior parte das empresas que atuam desta forma estabelecem parcerias com os canais de comercialização, e investem grande parte dos recursos no estabelecimento e na divulgação da marca e no desenvolvimento de produtos.

Além disso, essas empresas adotam canais de comunicação estáveis, abertos e formais com os pontos de comercialização, através do uso de tecnologia de informação. Essas trocas alimentam tanto o processo produtivo, quanto o processo de criação de novos produtos.

Essa estrutura permite às empresas produtoras controlar e dominar a ligação com o mercado, fato que possibilita maior apropriação do valor agregado gerado pela cadeia produtiva.

Essa forma de inserção baseia-se na diferenciação e, portanto, em investimentos de ativos intangíveis. Porém, grande parte das empresas analisadas despense elevadas quantias em ativos tangíveis, principalmente manufatura, pois adotam estratégia de verticalização da

produção. Assim, para diversificar a atuação no mercado, e aproveitar a capacidade produtiva ociosa, desenvolvem linhas de produtos padrão para varejo convencional voltadas para segmento de menor valor agregado. A diversificação deve ocorrer a partir de um trabalho de diferenciação das marcas dos produtos, para que não ocorram problemas de identificação dos valores percebidos pelos consumidores, o que pode fragilizar a percepção de valor da marca, que trabalha com diferenciação, o que comprometeria a atuação no segmento de maior rentabilidade. Além disso, devem ser observadas as sinergias entre as formas de atuação das empresas para que não haja escassez de recursos para as operações.

Outra forma de inserção mercadológica, adotada pela maior parte das empresas estabelecidas no SLP, é a venda de produtos padrão via varejo convencional. Essa forma de inserção ocorre por intermédio de dois métodos de ação. Primeiro, através do grande varejo, que pressiona os produtores para a diminuição dos preços dos produtos, e demanda concentração de esforços nas áreas produtivas (relações de quase-hierarquia); segundo, através do pequeno varejo, que estabelece relações de desenvolvimento conjunto, tanto em termos de produtos quanto de marca, fato que demanda maior capacitação dos produtores.

Através desse último canal de comercialização, os produtores podem alcançar maior rentabilidade com os produtos, porém os gastos e o esforço necessário para o estabelecimento da rede de comercialização são maiores. Porém, devido à significativa pressão exercida pelo grande varejo, as empresas têm aumentado os esforços para desenvolver formas de inserção mais autônomas no mercado, ou seja, através de redes de comercialização.

Esse mesmo fenômeno ocorre com as empresas que se voltam ao mercado externo. As empresas de Bento Gonçalves, embora não atuem exclusivamente com o mercado internacional, exportam parte da produção. Nesses casos, as formas de inserção mercadológica observadas não diferem substancialmente daquelas verificadas no mercado interno. E destaca-se o movimento das empresas no sentido de desenvolver canais de distribuição, via pequeno varejo através de representantes no país alvo das ações.

Portanto, considerando-se os tipos de inserção mercadológica, é possível distinguir três perfis principais das empresas que co-existem no SLP de Bento Gonçalves. As empresas que desenvolvem capacitações mais variadas, e que apresentam maiores possibilidades para geração de novos conhecimentos e inovação, ou seja as produtoras que se integram verticalmente a jusante; as empresas que atuam no grande varejo convencional, e que desenvolvem menor gama de capacitações; e, entre esses dois extremos, diversas empresas que apresentam diferentes combinações de capacitações, de acordo com o grau de

dependência dos compradores, eis que quanto maior a dependência, maiores as possibilidades de desenvolvimento de capacitações dos produtores.

Outra importante característica do SLP de Bento Gonçalves, que confere às empresas capacidade de extração de maiores benefícios da aglomeração, são as ações conjuntas deliberadas, que se estabelecem na localidade por meio da coordenação exercida pelos organismos de apoio locais.

A ocorrência dessas ações é conseqüência da forma de inserção das empresas no mercado. Devido à heterogeneidade dos canais utilizados e dos mercados atendidos pelas empresas, as empresas líderes, e as de menor porte, não são concorrentes, assim os organismos de apoio, ao estabelecerem projetos para reforçar as capacitações das empresas, principalmente PMEs, não encontram resistência, assim como nos casos das ações voltadas para ampliar as formas de inserção das empresas no mercado internacional.

Portanto, trata-se de uma estrutura que permite a atuação efetiva dos organismos de apoio local, tanto públicos quanto privados, os quais mobilizam, articulam e negociam, entre si e com as empresas, a viabilidade para a implementação dos projetos. A proximidade e identidade sociocultural dos atores também reforçam as ações, já que as pessoas do aglomerado compartilham um sistema de valores, linguagem e uma série de características, que são mediadas pela proximidade geográfica e cultural, tornando tais relações mais fáceis. Porém, ressalta-se que essa condição sociocultural não deve ser entendida como a causa que leva à implementação das ações deliberadas, mas sim como um elemento facilitador.

É importante destacar que a governança dos organismos públicos e privados desempenha papel fundamental no processo de construção coletiva de vantagens competitivas para as empresas.

Já no SLP de São Bento do Sul, as empresas apresentam inserção mercadológica totalmente diferente daquelas encontradas em Bento Gonçalves.

A maioria das empresas do local vende seus produtos no mercado externo via agentes de exportação. Essa estrutura se estabeleceu na década de 80 com os compradores globais, que, por não terem certeza da capacidade das empresas em atender às especificações requeridas, instalaram estrutura para apoio e controle. Esse padrão de comercialização proporcionou crescimento acelerado às empresas produtoras locais, porém suas capacitações concentraram-se em áreas produtivas. Os móveis produzidos são voltados para segmento de baixo/médio valor agregado, e as vantagens competitivas fundamentam-se em custo e escala. Além disso, os agentes de exportação, que se encarregam das atividades de comercialização e logística, têm interesse em viabilizar contratos de elevado volume para número pequenos de

clientes, portanto atendendo aos grandes compradores, em detrimento de contratos que envolvam produtos diferenciados produzidos em menores lotes. Dessa forma, as empresas produtoras daquela região encontram-se amarradas em relações baseadas em volume e preço, a partir de relações produtivas hierárquicas em que os coordenadores, compradores internacionais, estabelecem o agente local para gerenciar a cadeia de suprimentos.

A modificação dessa forma de inserção mercadológica depende de esforço e investimento em direção ao desenvolvimento de capacitações intangíveis, que não são detidas pelas empresas, mas tal procedimento contraria os interesses dos agentes de exportação do local, e torna improvável a realização de tais investimentos.

Esse método de inserção causa impacto diretamente nas relações entre os agentes do SLP, pois, apesar das empresas exportarem seus produtos, a competição ocorre entre as empresas pelos contatos dos agentes de exportação. Assim, a competição na localidade é muito acirrada, e não há espaço para o surgimento de ações conjuntas deliberadas. Quando elas ocorrem, como no caso do Promóvel, são inócuas.

Essas empresas, quando atuam no mercado interno, replicam o mesmo modelo adotado para as vendas no mercado internacional. Vendem os mesmos produtos, acessam o mercado por meio de intermediários e concentram suas competências em áreas produtivas.

A diferença entre Bento Gonçalves e São Bento do Sul, além da trajetória tecnológica que resulta em produtos diversos, consiste na autonomia da inserção mercadológica das empresas, o que reflete em diferenças nas capacitações desenvolvidas, nas estruturas de governança e nas formas das empresas se apropriarem das vantagens competitivas geradas localmente.

Em termos de políticas públicas, fica evidente que os SLPs, os quais apresentam maior heterogeneidade de relações com o mercado, e organismos de apoio bem estruturados, implementam com maior facilidade ações que visam fortalecer a capacidade de aprendizado e de geração de inovações nas empresas, como é o caso de Bento Gonçalves. Já nos SLPs em que há influência dos compradores globais esse tipo de política não encontra base de sustentação.

Em Bento Gonçalves, as empresas têm investido em relações mais autônomas com o mercado, não apenas as empresas que se integram a jusante, mas também as que se focam no varejo convencional. Um exemplo de destaque é o que se refere à empresa K, que identificou um nicho de mercado específico para atuação, e construiu estrutura adequada e enxuta para atender ao perfil do cliente identificado.

Em São Bento do Sul, as relações são subordinadas às cadeias globais, porém existe uma experiência que apresenta trajetória que se distancia do padrão: empresa A, que possui uma agência de exportações, e estabeleceu uma rede produtiva para atender aos contratos com compradores. Com o desenvolvimento de capacitação comercial, a empresa conseguiu contratos de maior valor agregado, que demandam produção de móveis com acabamento diferenciado. Portanto, nesse caso, a empresa continua no mesmo tipo de relação de governança, porém conseguiu assumir o controle para buscar contratos mais vantajosos com os compradores internacionais, e para o desenvolvimento de novas capacitações.

A partir deste trabalho foi possível verificar as diferenças das trajetórias de desenvolvimento entre regiões que se inserem no mercado com enfoques diferentes. Os desdobramentos possíveis para próximos trabalhos podem ser no sentido de analisar as diferenças de gestão interna das empresas em decorrência destas diferenças de enfoque de mercado. Pois dado que as possibilidades de desenvolvimento de capacitações são diferentes então as necessidades em termos de estrutura interna e de ferramentas gerenciais também diferirão. Portanto analisar estas diferenças e criar indicadores para produção e atividades de apoio é um campo que pode ser explorado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUDRESTSCH, D. B; FELDMAN, M. R&D (1996) Spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*. V.86, n.3, jun.
- A NOTÍCIA. (2002) Promóvel na berlinda.
- BECCATTINI, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna. Il Mulino.
- IBGE. (2005) Base de mapas interativos. *IBGE*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>.
- IBGE. (2003) *Pesquisa Anual Industrial*.
- SECEX (2005). *Base de dados de importação e exportação ALICEWEB*. Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>
- SINDMÓVEIS (2003). Relatório projeto Desenvolvimento de Fornecedores. *Sindmóveis*.
- SEBRAE. (2001). *Release dos resultados da primeira fase do projeto SEBRAEXPORT*. SEBRAE – RS.
- BECATTINI, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: ILO Publications.
- BELUSSI, F. (1994). Industrial Innovation and firm development in Italy: the Veneto case. SPRU, University of Sussex, *Tese Doutorado*.
- BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. (1998). A typology of networks: flexible and evolutionary firms. *Research Policy*, v. 27, p. 415-428.
- BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. (2000). Models of localised technological change. In: BELUSSI, F.; GOTTARDI, G., org. *Evolutionary Patterns of local industrial systems: towards a cognitive approach to the industrial district*. Aldershot: Ashgate.
- BIANCHI, P. (2002) *Industrial policies and economic integration*. New York, Routledge,
- BRESCHI, S.; MALERBA, F. (2001). The geography of innovation and economic clustering: some introductory notes. *Industrial and Corporate Change*. v.10, n.4.
- BRITO, J.; BONELLI, R. (1997). Políticas Nacionais Descentralizadas: as experiências européias e as iniciativas subnacionais no Brasil. *Texto para discussão* 492. Rio de Janeiro. IPEA.
- BRUSCO, S. (1990). The idea of the industrial districts: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W., orgs. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: ILO Publications.
- CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H. M. M. (2003) O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In LASTRES, H. M. M.

- CASSIOLATO, J. E. , MACIEL, M. L. *Pequena empresa: Cooperação e Desenvolvimento local*. RJ Relume Dumará.
- UN/ COMTRADE. *Base de Dados de Comércio Internacional*. ONU. Disponível em <http://millenniumindicators.un.org/unsd/comtrade>. Vários anos.
- DENK, A. (2002). *Pólos Moveleiros I: São Bento do Sul (SC)*. Curitiba. Alternativa.
- RAIS. *Base de dados de estabelecimentos e empregos*. MTE. Disponível em <http://www.mte.gob.br>. Vários anos.
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. (2000) Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. *Journal of Development Studies*, v. 37, n. 2.
- ENRIGHT, M. (1998). Regional clusters and firm strategy. In: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL, O., orgs. *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford University Press.
- ENRIGHT, M. J. (1994) Regional clusters and firm strategy. *Prince Bertil Symposium: the dynamic firm: the role of regions, technology, strategy and organization*. Stockholm, Sweden, June.
- ERNST, D.; KIM, L. (2002) Global production networks, knowledge diffusion and local capacity formation. *Research Policy*, v. 31
- FELDMAN, M. (1994) *The geography of innovation*. Boston: Kluwer Academic Publisher.
- GARCIA, R. (2001) Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Campinas, UNICAMP-IE. *Tese de Doutorado*.
- GEREFFI, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.
- GEREFFI, G. (1996). *Global chains in a dynamic world*, mimeo.
- GEREFFI, G. (1997). Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, v. 3, n. 6.
- GEREFFI, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, n. 1.
- GORINI, A. P. F. (2000) *A indústria de móveis do Brasil*. Alternativa, Curitiba.
- GOTTARDI, G. (2000) Innovation and the creation of knowledge in Italian industrial districts: a system model. In: BELUSSI, F.; GOTTARDI, G., org. *Evolutionary Patterns*

- of local industrial systems: towards a cognitive approach to the industrial district.*
Aldershot: Ashgate.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.(1995). *Principes for promoting clusters & networks of SMEs.* UNIDO, Vienna.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000) Upgrading. *IDS working paper.*
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (1996). The triple C approach to local industrial policy. *World Development*, v. 24, n. 12, dec.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000). Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. *IDS Discussion Paper*, n. 120.
- IGLIORI, D. C. (2001). *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento.* São Paulo, Iglu, Fapesp.
- JOHNSTON, R. (1992) Review of "Geography and Trade". *Environment and Planning. A*, v 24.
- KAPLINSKY, R; MORRIS, M. (2002) The globalization of product market and immizing growth: lessons of South Africa furniture industry. *World Development*, UK, vol 30, n.7.
- KAESEMODEL, M. S. M. (1990). A indústria moveleira em São Bento do Sul – SC. Florianópolis, UFSC. *Dissertação de Mestrado.*
- KRUGMAN, P. (1991). *Geography and trade.* Cambridge: MIT Press.
- KRUGMAN, P. (1998). What's new about the New Economic Geography ? *Oxford review of economic policy*, v. 14, n. 2.
- LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N; CUNHA, C. (1998) *Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis de SC.* Convenio BRDE/ FUNCITEC/ FEESC/ UFSC. Florianópolis. BRDE.
- LOCKE, R. (1995). *Remaking the italian economy.* Ithaca, NY, Cornell University Press.
- LOMBARDI, M. (2003). The Evolution of Local Production Systems: the emergence of the "invisible mind" and the evolutionary pressures towards more visible "minds". *Research Policy*, v. 32, n. 9, sep.
- LUNDVALL, B.-A. (1992). Introduction. In: LUNDVALL, B.-A., ed. *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning.* London: Pinter.
- MAFRA, A. D. (1993). *A história do desenvolvimento da indústria do mobiliário (Região do Alto Vale do Rio Negro: São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre).* Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí. Monografia.

- MALERBA, F. (1999). Sectoral systems of innovation and production. Aalborg, mimeo. Paper presented on the *DRUID* Conference on national innovation systems, industrial dynamics and innovation policy.
- MARION FILHO, P. J. (1998) A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. *Teses (Doutorado)*. Escola Superior de Agronomia Luis de Queirós, Universidade de São Paulo.
- MARKUSEN, A. (1995). Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, dez.
- MARSHALL, A. (1920) *Princípios de economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- MARTIN, R. (1999). The new geographical turn in economics: some reflections. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23.
- MASKELL, P. (2001). Growth and territorial configuration of economic activity. In: *Anais do DRUID Summer Conference*, Dinamarca.
- MEYER-STAMER, J. (1999) What can business association do to stimulate local and regional economic development? Experience from Santa Catarina, Brazil. *ILO*. Espanha. Disponível em <http://dev.fecovi.org.uy/lednetupdate/IMG/pdf/0107.pdf>
- NADVI, K. (1999). Collective efficiency and collective failure: the response of Sialkot Surgical instrument cluster to global quality pressures. *World Development*, v. 27, n. 9, Sep.
- NADVI, K. (1995) Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation. *UNIDO*, Vienna.
- NADVI, K.; SCHMITZ, H. (1994). Industrial clusters in LDCs: review of experiences and research agenda. Brighton: University of Sussex/ IDS. *IDS Discussion Paper*, n. 339.
- NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. (1996) *Métodos de pesquisa na engenharia de produção*, EPUSP.
- NELSON, R.; ROSENBERG, N. (1993). Technical innovation and national systems. In: NELSON, R., ed. *National System of Innovation: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- PARRILI, M. D. (2002) Multiple engines of dynamic change in local production systems: lessons from the third Italy to developing contexts. In: *Anais do VI European Network on Industrial Policy*. Finlândia, EUNIP.
- PAVITT, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, North-Holland, v. 13, n. 4.

- PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. (2002) Business Developmente Service Centres in Italy: an empirical analysis of three notable regional experiences – Emilia Romagna, Lombardia and Veneto. Working Paper 130, *Serie Desarrollo Productivo*. Santiago, Chile: ECLAC/ UN. Disponível em <http://www.eclac.cl/ddpe/default.asp>.
- PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. (2004) Upgrading in clusters and value chains in Latin America: the role of policies. *Sustainable Developmente Department Best practices series*.
- PINCH, S.; HENRY, N.; JENKINS, M.; TALLMAN, S. (2003). From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations. *Journal of Economic Geography*, v. 3.
- PORTER, M. (1990). *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, M. (1998). Clusters and the economics and competition. *Harvard Business Review*, nov-dec.
- RABELLOTTI, R. (1999) Recovery of mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency?. *World Development*, v. 27, n. 9.
- RABELLOTTI, R. (2001) The effect of globalization on industrial districts in Italy: the case of Brenta. *IDS working paper*, Sussex, nov.
- RICHARDSON, G. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, Sept.
- RICHARDSON, G. B. (2003). The organization of industry re-visited. In: *Anais do DRUID Summer Conference*. Dinamarca.
- ROSENFELD, A. S. (1996). Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. *Reserch Policy*. v. 25.
- SCHMITZ, H. (1992). On the clustering of small firms. *IDS Bulletin*, Brighton, v.23, n. 3, jul.
- SCHMITZ, H. (1995). Collective efficiency: growth path for samll-scale industry. *Journal of Development Studies*. V. 31, n. 4.
- SCHMITZ, H. (1997) Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working Paper*, Brighton, IDS, n. 50.
- SCHMITZ, H. (1998). Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil. *IDS Working Paper*, n. 82.
- SCHMITZ, H. (2000). *Local upgrading in global chains*. Rio de Janeiro, UFRJ.IE.
- SCHMITZ, H. Small firms and flexible specialization in Developing Coutries. *Labour and Society Journal*, vol 15, n.3, 1990.

- SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. (2000). Learning from global buyers. *IDS Discussion Paper*, n. 100.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. (1999). Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, Sep.
- SCOTT, A. (1994). La economía metropolitana: organización industrial y crecimiento. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A., orgs. *Las regiones que ganan: distritos y redes: los nuevos para dignmas de la geografía económica*. Valencia: Edicions Alfons el magnanim.
- SCOTT, A. (1998). The geographic foundations of industrial performance. In: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL, O., orgs. *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford University Press.
- SCOTT, A. (2000). Economic Geography: the great half-century. *Cambridge Journal of Economics*, v. 24.
- SCOTT, A. (2004). A perspective of economic geography. *Journal of Economic Geography*, v.4, n.5, p. 479-499.
- STORPER, M.; HARRISON, B. (1991). Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5.
- STURGEON, T. (1997). Does manufacturing still matter? The organizational delinking of production from innovation, *BRIE Working Paper*, n. 92B, Aug.
- STURGEON, T. J. (1997) Does manufacturing still matter? The organizational delinking of production from innovation. *BRIE working paper*, n 92B, aug.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2001) Aglomerações industriais no estado de São Paulo. *Economia Aplicada*, v. 5, n. 4.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2002) Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: *Anais do XXI Encontro Nacional de Economia*. Porto Seguro.
- TAMISARI, M. The evolution of the chair-manufacturing industry in Friuli-Venezia Giulia. In: BELUSSI, F.; GOTTARDI, G., org. *Evolutionary Patterns of local industrial systems: towards a cognitive approach to the industrial district*. Aldershot: Ashgate.
- BRITTO, J. (2004) Relevância de pequenas e médias empresas em arranjos produtivos na indústria brasileira: uma análise exploratória. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena Empresa Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro. Relume Dumará Editora.

- TOVIO, R. (2000) Mercado de provedores del mueble y la madera en Brasil. *ICEX*. Espanha.
- VARGAS, M. A. Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. Rio de Janeiro, IE/UFRJ. *Tese de doutorado*, 2002.
- ALIEVI, R.; VARGAS, M. (2001). Competitividade, capacitação tecnológica e inovação no arranjo produtivo moveleiro da Serra Gaúcha – RS. In: TIRONI, L. F. *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília, IPEA.
- VERTOVA, G. (2002) A historical investigation of the geography of innovative activities. *Structural Change and Economic Dynamics*. v. 13.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Sage, Newbury Park, 1989