

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
CENTRO DE CIÊNCIAS FLORESTAIS E DA MADEIRA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA FLORESTAL

**CARACTERIZAÇÃO E PERSPECTIVAS DO PÓLO MOVELEIRO DE CORONEL
FREITAS/SC**

BENO NICOLAU BIEGER

CURITIBA – PR
2008

BENO NICOLAU BIEGER

**CARACTERIZAÇÃO E PERSPECTIVAS DO PÓLO MOVELEIRO DE CORONEL
FREITAS/SC**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia Florestal na área de concentração em Economia e Política Florestal.

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Graça
Co-orientadores: Prof. Dr. Vitor Afonso Hoeflich
Prof. Dr. Anadalvo Juazeiro dos Santos**

**Curitiba – PR
2008**

Dedico este trabalho ao meu pai Otto José. Em um pedaço de chão de 25 ha, foi modelo de obstinação, criatividade, honestidade, aprendizado e renúncia, tendo dado educação e bem estar a uma família com treze filhos.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho deste porte, mesmo sem nenhum respaldo financeiro externo ou oficial sempre é resultado de uma construção com a participação de diversas pessoas. Por esta razão desejo manifestar meus agradecimentos a elas.

Em primeiro lugar ao meu superior hierárquico Dr. Cláudio Alcides Jacoski, Diretor do Centro Tecnológico da Universidade Comunitária Regional de Chapecó que, consciente de que a Instituição não daria nenhum respaldo financeiro ou similar à empreitada iniciada, não mediu esforços para ajustar o meu horário (Plano Semestral de Trabalho) às demandas exigidas no Programa de Pós-Graduação da UFPR.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal da UFPR por oportunizarem esta minha qualificação e o avanço nesta jornada.

Externo especial agradecimento ao meu orientador Professor Luiz Roberto Graça que, com sabedoria e simplicidade foi guiando a minha caminhada. Aos Professores Vitor Afonso Hoeflich, Anadalvo Juazeiro dos Santos e Romano Timofeiczuk Junior que, atuando como co-orientadores e/ou comitê de pré-defesa, contribuíram substancialmente na qualificação deste trabalho.

Às demais pessoas que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização do mesmo, meus sinceros agradecimentos.

*“Não podeis ensinar coisa alguma a um homem;
podeis apenas ajudá-lo a encontrá-la dentro de si mesmo”.*

(Galileu)

RESUMO

O presente trabalho estudou no período de 2005 a 2007 o perfil das indústrias moveleiras dos Municípios de Chapecó e Coronel Freitas, conhecido como Pólo Moveleiro de Coronel Freitas, no oeste de Santa Catarina com o objetivo conhecer, analisar, caracterizar e indicar as perspectivas de sustentabilidade da atividade moveleira nestes municípios. O estudo se justificou pela importância que esta atividade vem merecendo na região. A indústria moveleira já estabelecida em Santa Catarina tem o maior centro exportador do país localizado no pólo moveleiro de São Bento do Sul, produzindo basicamente móveis residenciais de madeira de Pinus, participando com 50% do volume nacional exportado em 2003. Já na região oeste existem dois pólos moveleiros consolidados que são os de Coronel Freitas e Pinhalzinho. Os órgãos representativos da região como, Associações Comerciais e Industriais dos Municípios, Sindicatos de Moveleiros e as próprias empresas moveleiras, juntamente com órgãos oficiais como o SEBRAE, estão envidando esforços no sentido de permitir a sustentabilidade econômica e ambiental da região, buscando alternativas consistentes e fugindo do modelo agroindustrial tradicional. A metodologia utilizada foi a de entrevistas diretas fazendo-se o censo de todas as empresas no local para a determinação da cadeia produtiva e de fornecimento. Através dos dados tabulados e estatisticamente tratados foram analisados vários aspectos inerentes à sobrevivência das empresas, tais como: grau de concentração, uso dos fatores de produção e comercialização. Verificou-se entre os principais resultados que as dificuldades econômicas da região, associadas a problemas de qualidade e gestão estão colocando em cheque a atividade de fabricação de móveis sob medida. Em Coronel Freitas não há mais nenhuma indústria que fabrique móveis sob medida. São dezoito firmas razoavelmente bem estruturadas fabricando móveis em série, produzindo cozinhas, salas de jantar, balcões para banheiro e dormitórios. Em Chapecó, da lista de cento e cinco empresas oficialmente constituídas, restam dez (9,52%) fabricando móveis em série e mais vinte e nove (27,62%) fabricando móveis sob medida. O mercado apresentou-se imperfeitamente competitivo, com nuances de diferenciação de produtos e na busca de nichos de mercado que lembram características de concentração. O nível tecnológico vai do artesanal (móveis sob medida) à mais moderna tecnologia com linha totalmente automatizada. As empresas tiveram um faturamento médio anual de R\$ 49.389.000,00, mas, têm um potencial de faturamento de até R\$ 92.631.000,00. Na classificação estabelecida pela “Lei do Simples” 40% são microempresas (ME), 46% são empresas de pequeno porte (EPP). As principais dificuldades alegadas são os impostos, a legislação trabalhista, a falta de mão-de-obra qualificada, a falta de política governamental, o mercado consumidor e capital de giro. O estudo permitiu sugerir diversas políticas governamentais (federal, estadual e municipal) visando manter a futura sustentabilidade econômica bem como ações entre as próprias empresas, especialmente no sentido da celebração de parcerias.

Palavras-chave: Móveis sob medida, análise econômica, móveis em série, competências, sustentabilidade, parcerias, cadeia produtiva.

ABSTRACT

CHARACTERIZATION AND PERSPECTIVES OF THE WOOD FURNITURE INDUSTRY OF CORONEL FREITAS/SC, BRAZIL

The present work is a study done in 2005-2007 on the profile of furniture industries in the municipalities of Chapecó and Coronel Freitas, known as the furniture pole of Coronel Freitas located in the western region of the State of Santa Catarina, Brazil. The main objectives were to characterize and to analyze the productive/supply chain in order to learn about the future perspectives of sustainability in the furniture industry. The study was justified by the importance that this activity has gained in the region. The furniture industry already established in Santa Catarina has the largest exporting center in the country located in the pole of São Bento do Sul, producing basically residential furniture of pine wood, participating with 50% of the nationally exported volume in 2003. On the other hand, in the western region there are 2 consolidated furniture poles such as those of Coronel Freitas and Pinhalzinho. The representative institutions in the region, such as the Municipal, Commercial and Industrial associations, the furniture makers' unions and the furniture companies themselves, together with official organs such as SEBRAE, are betting their efforts on the sense of economic and environmental sustainability seeking consistent alternatives and getting away from the traditional agro-industrial model. Direct interviews were made with all the firms in order to determine the productive chain. Several aspects dealing with survival, such as concentration level, factors of production usage and marketing were contemplated. Among the main results, it was verified that economic difficulties in the region, associated with problems of quality and administration, are keeping in check the industry of custom made furniture. In Coronel Freitas, it was found that there was no more companies that make custom made furniture. There were eighteen companies reasonably well structured making standardized furniture, producing kitchens, dining rooms, bathroom and bedroom counters. In Chapecó from the list of one hundred and five officially constituted companies, only ten (9.52%) were left making standardized furniture and twenty nine (27.62%) making customized furniture. The market has signalized some imperfect competition nuances, with product differentiation and search of new niches. Mostly firms (46%) are of small size while 40% are even smaller, the so-called micro-enterprises. Technology level varied from the simple artisan (custom made) up to full mechanization. Gross average annual revenue was estimated to be around R\$ 49.389.000,00 with a potential to reach R\$ 92.631.000,00. The main alleged reasons for the actual situation were: taxes, labor legislation, labor training, lacking of official policies, market demand and cash flows problems. The study allowed to infer and to suggest several government policies, at three levels, in order to maintain future economic sustainability and also actions among the enterprises in particular those stimulating partnerships.

Key-words: Custom made furniture, economic analysis, standardized furniture, competences, sustainability, partnerships, productive chain.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PANORAMA FLORESTAL.....	16
1.1.1 O setor florestal no mundo.....	16
1.1.2 O setor florestal no Brasil	16
1.1.3 O setor florestal em Santa Catarina	21
1.2 AGLOMERADOS PRODUTIVOS X PARCERIAS.....	23
1.3 CLUSTERS	25
1.4 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL).....	30
1.5 CADEIAS PRODUTIVAS.....	31
1.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	34
1.6.1 Competitividade e sustentabilidade.....	36
1.6.2 Cadeia de valor.....	40
1.6.3 Segmentação	42
1.6.4 Posicionamento.....	44
1.6.5 Análise das oportunidades e ameaças.....	44
1.6.6 Análise de forças / fraquezas.....	44
1.6.7 Propaganda.....	45
1.6.8 Preço	45
1.6.9 Sustentabilidade empresarial.....	46
1.7 EVIDÊNCIAS DE INTERESSE	47
1.8 OBJETIVO GERAL	52
1.8.1 Objetivos específicos.....	52
2 MATERIAL E MÉTODOS	54
2.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	54
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55
2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	56
2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	56
2.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	57
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
3.1 FORNECEDORES DE MATÉRIA PRIMA FLORESTAL PARA AS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO PÓLO MOVELEIRO DE CORONEL FREITAS.....	63
3.2 ÁREA INDUSTRIAL INSTALADA E POTENCIAL	66
3.3 FATURAMENTO	69
3.4 DIFICULDADES APONTADAS	72
3.5 PRODUTOS E NÍVEL TECNOLÓGICO	77
3.5.1 Concepção de novos produtos.....	79
3.5.2 Resíduos.....	80
3.6 MÃO DE OBRA.....	81

3.7 MERCADO CONSUMIDOR E SUAS RELAÇÕES	86
3.8 CONCEPÇÕES ASSOCIATIVISTAS	87
3.9 PREOCUPAÇÃO COM REFLORESTAMENTO.....	92
3.10 AS AÇÕES DO SEBRAE E DA AMOESC	93
3.11 ASPECTOS ECONÔMICOS	95
3.11.1 Produtividade	96
3.11.2 Faturamento / valor do investimento.....	99
3.11.3 Faturamento / área construída	100
3.11.4 Estrutura e concentração do mercado.....	101
3.12 A COMERCIALIZAÇÃO.....	104
3.12.1 Análise das oportunidades e ameaças.....	104
3.12.2 Análise de forças / fraquezas.....	104
4 CONCLUSÕES	107
5 RECOMENDAÇÕES	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS.....	126
APÊNDICES	131

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Representação esquemática do modelo geral de análise de uma cadeia produtiva	32
FIGURA 2 – Sistema Industrial de Base Florestal.....	33
FIGURA 3 – Modelo das forças competitivas de Porter	39
FIGURA 4 – Cadeia de valor genérica	41
FIGURA 5 – Mapa de localização da área da pesquisa.....	54
FIGURA 6 – Subsistema Industria Moveleira do Pólo Moveleiro de Coronel Freitas	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Exportação Brasileira do Setor Industrial de baixa tecnologia – 1996-2006 (U\$ milhões FOB)	18
GRÁFICO 2 – Proporção de empresas do pólo moveleiro por segmento - 2007	67
GRÁFICO 3 – Classificação das empresas de Chapecó por faturamento (R\$) – 2007.....	70
GRÁFICO 4 – Classificação das empresas de Coronel Freitas por faturamento (R\$) - 2007.....	71
GRÁFICO 5 – Classificação das empresas de móveis seriados por faturamento (R\$) – 2007.....	72
GRÁFICO 6 – Classificação das empresas de Coronel Freitas e Chapecó por faturamento (R\$) - 2007	72
GRÁFICO 7 – Classificação das empresas de móveis sob medida de Chapecó quanto ao número de funcionários - 2007	82
GRÁFICO 8 – Classificação das empresas de móveis seriados de Chapecó quanto ao número de funcionários - 2007.....	82
GRÁFICO 9 – Classificação das empresas de móveis de Coronel Freitas quanto ao número de funcionários - 2007.....	83
GRÁFICO 10 – Classificação das empresas de móveis do pólo moveleiro de Coronel Freitas quanto ao número de funcionários - 2007	83
GRÁFICO 11 – Quantidade de empresas X número de funcionários no pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007.....	84
GRÁFICO 12 - Distribuição da mão-de-obra no pólo moveleiro de Coronel Freitas quanto ao grau de instrução - 2007.....	84
GRÁFICO 13 – Mão-de-obra, potencial e ociosidade no pólo moveleiro de Coronel Freitas por Município - 2007.....	85
GRÁFICO 14 – Mão-de-obra, potencial e ociosidade no pólo moveleiro de Coronel Freitas por segmento - 2007	85
GRÁFICO 15 – Alternativas de concepção de novos produtos nas indústrias moveleiras de Chapecó e Coronel Freitas - 2007.....	79
GRÁFICO 16 – Concepções associativistas dos empresários do pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007.....	88
GRÁFICO 17 – Comparação da produtividade das empresas de móveis sob medida X seriados X classe de faturamento – 2007 (em R\$/funcionário/ano).....	97
GRÁFICO 18 – Comparação da produtividade das empresas de móveis seriados de Coronel Freitas X Chapecó X classe de faturamento – 2007 (em R\$/funcionário/ano).....	98
GRÁFICO 19 – Comparação entre a produtividade plena projetada pelas empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007 (em R\$/funcionário/ano).....	98
GRÁFICO 20 – Comparação entre o índice “faturamento/investimento” X estratificação por segmento das empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007.	100
GRÁFICO 21 – Faturamento por área construída das empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007 (em R\$/m ² /ano)	101

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Pólos moveleiros consolidados no Brasil por Estado – 2002	20
QUADRO 2 – Comparação entre competitividade e sustentabilidade.....	47
QUADRO 3 - Modelos Organizacionais de Interação Universidade Indústria	52
QUADRO 4 – Discriminação da produção do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007.....	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Área Plantada com <i>Pinus</i> e <i>Eucalyptus</i> no Brasil.....	17
TABELA 2 – Faturamento, consumo e balança comercial do setor de madeira sólida no Brasil (2000-2005).....	19
TABELA 3 – Indicadores Sócio-Econômicos da Indústria de Base Florestal e da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (2006).....	19
TABELA 4 – Exportação brasileira de móveis (principais estados)(2002-2007).....	21
TABELA 5 – Classificação de estruturas de mercado segundo Caves (1982).....	60
TABELA 6 – Fornecedores de madeira de reflorestamento para o pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007.....	63
TABELA 7 – Fornecedores de madeira nativa para o pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007.....	65
TABELA 8 – Fornecedores de laminados, aglomerados, compensados e melamina para o pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007.....	66
TABELA 9 – Área construída total em m ² e valor total em R\$ do negócio para as empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas por segmento - 2007.....	67
TABELA 10 – Intenção de ampliação do negócio (em área construída) segundo seus proprietários - 2007.....	68
TABELA 11 – Faturamento real X potencial X ociosidade em R\$ nas categorias de Móveis sob medida e Móveis em série – 2007.....	70
TABELA 12 – Classificação das empresas X Hierarquização das dificuldades apontadas – 2007.....	74
TABELA 13– Destino da produção em reais (anual) das fábricas de móveis em série de Chapecó e Coronel Freitas - 2007.....	87
TABELA 14 – Alternativas de respostas para “concepções associativistas” para os empresários do pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007.....	88
TABELA 15 – Volume anual de exportações do APL Móveis do Oeste Catarinense (2002-2006).....	94
TABELA 16 – Maiores compradores externos do APL Móveis do Oeste Catarinense – 2005.....	94
TABELA 17 – Número de empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas por faturamento X produto – 2007.....	96
TABELA 18 – Aumentos percentuais da mão-de-obra X faturamento X estratificação por segmento e por classe das empresas do pólo moveleiro de Cel. Freitas – 2007.....	98
TABELA 19 – Taxa de concentração do mercado (TCM) do pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007, considerando os 4 maiores produtores de cada segmento.....	101
TABELA 20 – Índice de Herfindahl-Hirschman do Pólo Moveleiro de Coronel Freitas – 2007.....	102
TABELA 21 – Percentuais de faturamento no pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007... ..	102
TABELA 22 – Classificação do mercado do pólo moveleiro de Coronel Freitas de acordo com os critérios de TCM, IHH e Caves - 2007.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMEC – Associação Brasileira das Indústrias de Processamento Mecânico da Madeira

ABIMÓVEL – Associação Brasileira da Indústria de Móveis

AMOESC – Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina

AMOSC – Associação dos Municípios do Oeste Catarinense

APL – Arranjos Produtivos Locais

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento do Econômico e Social

CETRIC – Central de Tratamento de Resíduos Sólidos Industriais

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IBDF – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituições de Ensino Superior

IHH – Índice de Herfindahl-Hirschman

IMA – Incremento Médio Anual

MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento Indústria Comércio / Secretaria de Comércio Exterior

ME – Microempresa

MERCOAGRO - Feira Internacional de Negócios, Processamento e Industrialização da Carne

MERCOMÓVEIS – Feira Mercosul da Indústria de Móveis

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MI – Ministério da Integração Nacional

MS – Market Share

PIB – Produto Interno Bruto

PROMESO - Programa de Sustentabilidade de Espaços sub-regionais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SIMOVALE – Sindicato das Indústrias Madeireiras, Moveleiras e Similares do Vale do Uruguai

TCM – Taxa de Concentração do Mercado

Unochapecó – Universidade Comunitária Regional de Chapecó

1 INTRODUÇÃO

A estrutura fundiária catarinense, embora carregando as conseqüências dos erros históricos da ocupação da terra no Brasil, passou a ter características próprias. A atuação das Companhias Colonizadoras em todo o Estado que, no afã de otimizarem seus lucros, lotearam as imensas terras que recebiam do Governo em glebas extremamente pequenas, normalmente 25 hectares. Na mesorregião do oeste catarinense, segundo o Instituto CEPA/SC (2003) 91,16% dos estabelecimentos possuem até 50 ha. Em todo o estado de Santa Catarina foram assentados preferencialmente imigrantes europeus, vindos diretamente da Europa, ou seus descendentes migrando do Rio Grande do Sul, especialmente, para o planalto, oeste e extremo oeste catarinense.

Essa estrutura agrária baseada na pequena propriedade – especialmente em áreas topograficamente declivosas – é responsável por importante parcela da produção de alimentos e destaca o Estado de Santa Catarina como modelo bem sucedido de agricultura familiar.

O desenvolvimento da agropecuária centrado na organização dessas unidades familiares de produção permitiu o início e a expansão agro-industrial na Região, que detém atualmente o maior complexo agro-industrial de suínos e aves do Brasil. Neste sentido, a região Oeste tem sua economia sustentada basicamente pela atividade agrícola e pela transformação de seus produtos conferindo-lhe um alto grau de dependência econômica do setor agropecuário. Na região, o setor secundário é dominado por indústrias agroalimentares, tanto em movimento econômico quanto em ocupação de mão-de-obra e as atividades comerciais e de serviços também estão direta ou indiretamente ligadas à agropecuária (TESTA et al., 1996).

O processo de colonização e o modelo de desenvolvimento adotado pela região proporcionaram seu rápido crescimento, porém já há algum tempo este modelo mostra sinais de esgotamento que se refletem na grave crise social, econômica e ambiental que assola a região.

Além da crise socioeconômica, o modelo de desenvolvimento adotado determinou a exploração irracional dos recursos naturais existentes o qual tem promovido uma saturação e exploração desordenada dos recursos naturais, resultando em degradação ambiental generalizada (perda da fertilidade dos solos, extinção da cobertura florestal e poluição dos solos e dos recursos hídricos). A erosão hídrica parece ser o principal causador da degradação

dos solos e apresenta-se como consequência da retirada da proteção vegetal, do uso do solo fora de sua aptidão e da não adoção de práticas conservacionistas.

A crise sócio-econômica-ambiental instaurada na região Oeste levou o Ministério da Integração Nacional (MI) a incluí-la na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul, que é classificada como uma região deprimida economicamente e está entre as dez regiões do Brasil que fazem parte do Programa de Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais – PROMESO, que tem por objetivo aumentar a autonomia e a sustentabilidade de espaços sub-regionais por meio da organização social, do desenvolvimento do seu potencial endógeno e do fortalecimento da sua base produtiva, com vistas à redução das desigualdades inter e intra-regionais. A região Oeste também faz parte do programa “Faixa de Fronteira” do mesmo Ministério, que objetiva promover o desenvolvimento desta faixa de fronteira por meio de sua estruturação física, social e econômica, com ênfase na ativação das potencialidades locais e na articulação com outros países da América do Sul, notadamente os do MERCOSUL.

A região do grande oeste de Santa Catarina tem atualmente oitenta e sete¹ municípios que se associam em diversas associações².

A AMOSC³ tem dois pólos moveleiros já consolidados de acordo com a classificação do BNDES. São eles: pólo moveleiro de **Coronel Freitas** e pólo moveleiro de **Pinhalzinho**. Alguns dos empreendimentos neles localizados continuam modestos, e se situam em um patamar com poucas perspectivas reais de desenvolvimento. Problemas tecnológicos e ou de gestão têm contribuído para que esses empreendimentos ainda permaneçam no empirismo. Muitos deles, no entanto vêm saindo, ou já saíram da informalidade e se transformaram em indústrias com importante potencial produtivo.

O presente estudo pretende assim caracterizar e dimensionar a importância econômica, social e algumas interfaces ambientais da atividade moveleira nos municípios de

¹ <http://www.guiasc.tur.br/home/index.php> - Acesso em 18 jan. 2007.

² Associações de Municípios no oeste de Santa Catarina:
AMAUC - Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense;
AMAI - Associação dos Municípios do Alto Irani
AMEOSC - Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina
AMERIOS – Associação dos Municípios do Entre Rios
AMMOC - Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense
AMNOROESTE - Associação dos Municípios do Noroeste Catarinense
AMOSC - Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina
<http://www.fecam.org.br/associacoes/index.php> - Acesso em: 18 jan. 2007.

³ A AMOSC é composta pelos seguintes municípios: Águas de Chapecó, Águas Frias, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Formosa do Sul, Guatambu, Irati, Jardinópolis, Nova Erechim, Nova Itaberaba, Pinhalzinho, Planalto Alegre, Quilombo, Santiago do Sul, São Carlos, Serra Alta, Sul Brasil, União do Oeste.

Chapecó e Coronel Freitas pertencentes à região da AMOSC, indicando alternativas de práticas sustentáveis de longo prazo.

1.1 PANORAMA FLORESTAL

1.1.1 O setor florestal no mundo

Segundo estudos realizados pelo ICEPA⁴ apenas seis países são responsáveis pela produção de mais da metade da madeira do mundo. São eles: Estados Unidos, China, Índia, Brasil Indonésia e Canadá. Desta produção o Brasil vem participando com apenas 6%. O mesmo estudo aponta os Estados Unidos e o Canadá como produtores de mais de 40% da madeira bruta para serrados, laminados e compensados (TORESAN, 2001).

Já os maiores consumidores são a União Européia, os Estados Unidos e o Japão. Os oito maiores importadores respondem por mais de 60% do valor total das importações.

Estima-se que a produção mundial de móveis atinja um patamar de US\$ 200 bilhões. Já as transações comerciais internacionais atingiram US\$ 55 bilhões em 2000, envolvendo 50 países. No entanto, 64% deste comércio corresponde apenas às sete maiores economias (Estados Unidos, Itália, Japão, Alemanha, Canadá, França e Reino Unido), sendo um comércio em franca abertura (BNDES, 2002, p.85). Os três maiores exportadores do mundo em 2000 foram EUA, Canadá e Finlândia.

1.1.2 O setor florestal no Brasil

O setor florestal tem um importante papel na economia brasileira. Movimentou em 2003 US\$ 20 bilhões (4% do PIB nacional) gerando dois milhões de empregos diretos. Em relação às exportações, o setor proporcionava neste ano divisas da ordem de US\$ 5,4 bilhões, o correspondente a 10% de todas as exportações do país. Os impostos recolhidos correspondiam a US\$ dois bilhões. Em agosto de 2004, as exportações brasileiras de produtos

⁴ ICEPA – Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina

florestais totalizaram US\$ 504,104 milhões (DI CIERO, 2004). No entanto, dados atualizados do MDIC apontam para uma exportação total de US\$ 9,07 bilhões em 2007, considerando o conjunto dos segmentos de madeira, móveis, papel e celulose.

As áreas florestais no Brasil em 2003 somavam 544 milhões de hectares, sendo a segunda maior área florestal do mundo, perdendo apenas para a Rússia. Segundo o Ministério do Meio Ambiente, 374,6 milhões de hectares têm potencial produtivo, encontrando-se a maior parte (67%) sob domínio privado (GARRIDO, 2004).

As atividades de reflorestamento no Brasil passaram a ter importância com o advento dos incentivos fiscais na década de 60. São três eventos que demarcaram a política florestal brasileira: o Código Florestal (1965), a instituição dos incentivos fiscais para reflorestamento (1966) e a criação do IBDF – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (1967). Os parques industriais de base florestal são baseados nestas áreas de reflorestamento implantadas a partir de então. Levantamentos compilando as áreas plantadas apontavam para 4,8 milhões de hectares, basicamente *Pinus* e Eucalipto. A distribuição por estado está na Tabela 1 a seguir. Já a FAO⁵ estima que em 2005 o total alcançava 5,384 milhões de hectares no País.

TABELA 1 – Área Plantada com *Pinus* e *Eucalyptus* no Brasil

Estado	<i>Pinus</i>		Eucaliptos		Total	
	Ha	%	Ha	%	ha	%
Amapá	80.360	4%	12.500	0%	92.860	2%
Bahia	238.390	13%	213.400	7%	451.790	9%
Espírito Santo	0	0%	152.330	5%	152.330	3%
Mato Grosso do Sul	63.700	3%	80.000	3%	143.700	3%
Minas Gerais	143.410	8%	1.535.290	52%	1.678.700	35%
Pará	14.300	1%	45.700	2%	60.000	1%
Paraná	605.130	33%	67.000	2%	672.130	14%
Rio Grande do Sul	136.800	7%	115.900	4%	252.700	5%
Santa Catarina	318.120	17%	41.550	1%	359.670	7%
São Paulo	202.010	11%	574.150	19%	776.160	16%
Outros	37.830	2%	128.060	4%	165.890	3%
Total	1.840.050	100%	2.965.880	100%	4.805.930	100%

Fonte: SBS, (2003 *apud* MENDES, 2004, p. 13).

Da tabela acima se pode extrair que 62% da área reflorestada corresponde ao Eucalipto e que 52% deste, se localiza no estado de Minas Gerais. Já o *Pinus* tem a sua maior área plantada no Paraná com quase 33% do total.

Um fator que destaca o reflorestamento brasileiro em comparação com o de outros países é a sua produtividade. Neste sentido o estudo do ICEPA destaca: “No cultivo de eucalipto, o incremento médio anual (IMA) cresceu 163% entre 1968 e 1995 (passando de

⁵ FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.

17,5 para 46,0 st/ha/ano); na produção de pínus, o IMA evoluiu 68,5% no período (passando de 20,0 para 33,7 st/ha/ano)”. (TORESAN, 2001, p.1). Desta vantagem decorre outra que é o encurtamento dos ciclos e conseqüentemente a baixa de custos que passa a ser um ótimo diferencial com relação aos outros países.

O diagnóstico preparado pelo Fórum⁶ aponta para uma participação média do segmento de aproximadamente 0,8% do PIB brasileiro, com saldos sempre positivos na balança comercial variando entre 1,2 e 1,7 bilhões de dólares. Com um bom potencial ainda para a melhoria desse quadro, o diagnóstico ressalta a importância da pesquisa florestal [...]. (PESQUISA Florestal no Brasil, 2004, p.1).

As exportações brasileiras de produtos florestais (madeira e seus produtos, papel e celulose) corresponderam em 1996 a US\$ 3,0 bilhões representando 6,3% da exportação da indústria de baixa tecnologia, chegando em 2006 a 7,232 U\$ bilhões representando apenas 5,3% da mesma rubrica segundo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior sendo que celulose e papel foram os itens que mais contribuíram. Percebe-se também que, embora as exportações tenham tido um incremento substancial na década considerada, sua participação diminuiu em função do maior incremento das exportações desta rubrica. O Gráfico 1 evidencia a situação acima confrontando as diversas rubricas catalogadas pelo Ministério.

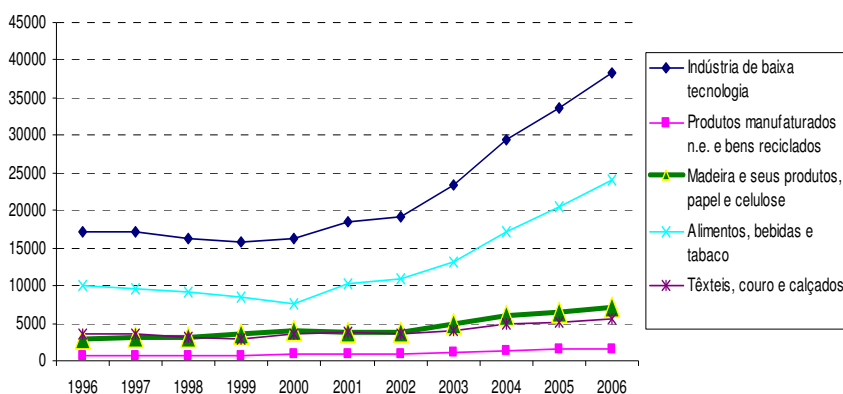


GRÁFICO 1 – Exportação Brasileira do Setor Industrial de baixa tecnologia – 1996-2006 (U\$ milhões FOB)
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados disponíveis em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/ascom/imprensa/Exp_Intens_%20Tecno_Dez_2006_resu.xls>. Acesso em: 17 nov.2007.

A disponibilidade de matéria prima originária de plantios florestais está modificando o perfil do abastecimento das indústrias que, gradativamente, substituíram a madeira de origem nativa pela madeira de espécies exóticas especialmente *Pinus spp* e *Eucalyptus spp*.

⁶ Fórum de Competitividade do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), Fórum Nacional das Atividades de Base Florestal realizado em São Paulo em janeiro de 2001.

A estrutura da indústria moveleira no Brasil, segundo o BNDES que trabalha com dados censitários de 1999, é composta de aproximadamente 13.500 micro, pequenas e médias empresas que empregavam naquela data 185.000 trabalhadores. Já os dados da ABIMOVEL⁷ apontam para 16.104 estabelecimentos empregando 206.352 pessoas em 2006. Estima, no entanto, a existência de mais de 50.000 unidades produtoras de móveis. Garrido (2004) afirma existirem 16.000 empresas (micro, pequenas e médias) gerando em torno de 190.000 empregos diretos, ressaltando também para a elevada existência da informalidade, que aumentaria em muito estes números.

Os dados da ABIMCI⁸ de 2000 até 2005, envolvendo produção/faturamento, consumo, exportação, importação e suas proporções, disponíveis no sítio da ABIMOVEL estão na Tabela 2.

TABELA 2 – Faturamento, consumo e balança comercial do setor de madeira sólida no Brasil (2000-2005)

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção/Faturamento milhões de R\$	7.599	8.631	10.095	10.756	12.543	12.051*
Consumo Milhões de R\$	6.918	7.738	8.767	8.934	10.060	9.901*
Exportação milhões de US\$	485	479	533	662	941	991
Importação Milhões de US\$	113	99	78	70	92	108
Balança comercial milhões de US\$	372	380	455	592	849	883
Exportação /Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0	18,3*
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3*

Obs.: 1) * estimativas; 2) 60% referem-se a móveis residenciais, 25% a móveis de escritório e 15% a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares.

Fonte: http://www.abimovel.org.br/?pg=panorama_setor

Em termos de importância do setor de base florestal, a ABIMCI disponibiliza em seu sítio a Tabela 3, transcrita aqui.

TABELA 3 – Indicadores Sócio-Econômicos da Indústria de Base Florestal e da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (2006)

Indicador	Indústria de Base Florestal	Indústria de Madeira Processada Mecanicamente
PIB	US\$ 37,3 bilhões (3,5% do PIB nacional)	US\$ 12,8 bilhões (1,2% do PIB nacional)
PEA (empregos)	8,5 milhões (8,7% da PEA nacional)	2,1 milhões (2,2% da PEA Nacional)
Capacidade de Geração de Empregos (a cada R\$ 10 milhões investidos)	352 empregos diretos; 374 indiretos e; 565 efeito-renda. Total = 1.291	293 empregos diretos; 219 indiretos e; 294 efeito-renda. Total = 806
Arrecadação Tributária	US\$ 5,2 bilhões (1,4% do total da arrecadação nacional)	US\$ 2,2 bilhões (0,6% do total da arrecadação nacional)
Exportação	US\$ 8,5 bilhões (6,2% do total da exportação)	US\$ 3,7 bilhões (2,7% do total da exportação)
Superávit	US\$ 6,8 bilhões (14,6% do superávit nacional)	US\$ 3,6 bilhões (8,5% do superávit nacional)
Investimentos Esperados	US\$ 18 bilhões (perspectiva até 2014)	US\$ 5 bilhões (perspectiva até 2014)

Fonte: http://www.abimci.com.br/importancia_setor.html

⁷ http://www.abimovel.org.br/?pg=panorama_setor. Acesso em: 27 fev. 2008.

⁸ ABIMCI – Associação brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente.

A maior parte das unidades industriais de móveis de madeira localiza-se na região centro-sul, respondendo por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra demandada no setor. O Quadro 1 a seguir mostra os pólos moveleiros consolidados no Brasil, segundo a MOVERGS⁹.

QUADRO 1 – Pólos moveleiros consolidados no Brasil por Estado – 2002

Paraná	Arapongas Curitiba Londrina Cascavel Francisco Beltrão	Espírito Santo	Linhares Colatina Vitória
Santa Catarina	São Bento do Sul Rio Negrinho Coronel Freitas Pinhalzinho São Lourenço do Oeste	Minas Gerais	Ubá Bom Despacho Martinho Campos Uberaba Uberlândia Carmo do Cajuru
Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves Caxias do sul Restinga Seca Santa Maria Erechim Lagoa Vermelha Passo Fundo Canela Flores da Cunha Gramado	São Paulo	Votuporanga Mirassol São Paulo Bálsamo Jaci Neves Paulista

Fonte: BNDES Setorial, 2002, p.15. Adaptado.

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento do Econômico e Social) vem atuando fortemente no segmento de indústrias de móveis, tanto na expansão como no desenvolvimento tecnológico, tendo destinado a cifra de US\$ 838,7 milhões no período de 1998 a 2007¹⁰. Aproximadamente 60% desse montante vêm sendo destinados à micro e pequenas empresas. “Esta atuação permitiu a quase duplicação da produção nacional de painéis de madeira aglomerada e de MDF”. (BNDES Setorial, 2002, p.93).

As exportações brasileiras de móveis vêm sendo impulsionadas pela competitividade do produto brasileiro, principalmente os produtos que utilizam madeira certificada. Quanto “à participação do Brasil no mercado mundial de móveis, o país é o 10º maior produtor, o 10º maior consumidor, o 24º maior exportador e 35º maior importador” (Abimóvel, 2003). A Tabela 4 mostra a evolução das exportações brasileiras nos anos de 2002 e 2007.

⁹ MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

¹⁰ Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/estatisticas/download/Int2%20ID%20a%20setorCNAE.pdf>>
Acesso em 05 maio 2008.

TABELA 4 – Exportação brasileira de móveis (principais estados)(2002-2007)

Estados	2002 (US\$)	2003 (US\$)	2005 (US\$)	2006 (US\$)	2007 (US\$)
Santa Catarina	284.229.755	330.777.373	433.338.634	358.184.699	366.880.334
Rio Grande do Sul	145.811.838	180.678.970	270.442.545	266.669.982	289.289.619
Paraná	43.827.642	60.430.844	91.731.990	105.157.512	110.743.353
São Paulo	25.811.743	39.844.668	87.427.269	106.538.382	136.188.220
Outros estados	35.844.056	49.825.050	107.483.771	108.704.426	106.647.336
Total das exportações brasileiras	535.525.034	661.556.905	990.424.209	945.255.001	1.009.748.862

Fonte: Abimóvel e MDIC/SECEX (adaptado).

1.1.3 O setor florestal em Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina teve originalmente uma cobertura florestal bastante diversificada. O litoral com a sua mata atlântica contrastava com os campos gerais do planalto, enquanto a região central e oeste se caracterizaram pela exuberância da mata de araucária. “[...] a mata foliada subtropical preenche extensas áreas na metade ocidental nas proximidades do Rio Uruguai, especialmente nos Rios Xaçepó e Peperi-Guaçu” (HUECK, 1972, p.185).

A ocupação do território catarinense e sua intensa colonização provocaram o quase total desflorestamento do território. Segundo Testa et al (1996, p.86) “cerca de 1 milhão de hectares (41% da região) são inaptos para culturas anuais e tem no reflorestamento a sua principal aptidão”. Em algumas regiões, em função do êxodo rural, está acontecendo um fenômeno inverso: muitas áreas, especialmente as mais declivosas são abandonadas e, em poucos anos, há a formação de capoeirões / floresta secundária onde antes havia plantações de milho e feijão das pequenas propriedades.

Como todo o país, o Estado de Santa Catarina também se utilizou, a partir da década de 60, dos incentivos fiscais do governo federal para implantar seus reflorestamentos.

No oeste catarinense todas as agroindústrias têm a lenha como fonte de energia para suas caldeiras de produção de vapor. Para isso, durante as décadas de setenta e oitenta preocuparam-se muito com a atividade florestal, implantando significativos maciços florestais na região, beneficiando-se com incentivos fiscais¹¹ para garantir sua auto-suficiência

¹¹ Lei nº 5.106 e nº 1.134 criadas pelo governo Federal que proporcionavam incentivos fiscais para implantação de reflorestamentos em todo o país.

regulamentada por lei¹². Após a implantação de parte destes planos, as empresas deixaram de investir na atividade, abandonando completamente os investimentos. As principais alegações segundo Bieger (1996) para essa mudança tão radical foram:

- foco na atividade fim das empresas – produção de alimentos;
- alto preço das terras;
- política de baixar ao máximo as immobilizações;
- construção de um ramal do gasoduto Bolívia-Brasil que viria substituir a fonte de energia (até hoje sem projeto);
- altos custos do reflorestamento¹³ e dificuldades financeiras;
- disponibilidade de lenha barata vinda do sudoeste do Paraná.
- extensão florestal – incentivo à implantação de maciços florestais por parte dos agricultores integrados.

Um importante trabalho de extensão e fomento florestal foi realizado pela Sadia, tanto em Chapecó como em Concórdia, que fornecia as mudas florestais a preço de custo, a orientação e assistência técnica gratuita e a garantia de compra de toda a produção florestal. De acordo com relatórios do Departamento de Fomento Agropecuário da empresa, este programa garantiu a distribuição e o reflorestamento de quase cinco milhões de mudas florestais entre 1975 e 1990 somente na área de abrangência da Sadia de Chapecó. Em Concórdia estes valores podem ser multiplicados por três.

A atividade florestal é, portanto, extremamente viável para produtores rurais. Além da lenha para agroindústrias, olarias, padarias e assemelhados, a construção civil também demanda produtos sob a forma de varas, escoras e afins. A demanda por produtos florestais parece ilimitada. “Do ponto de vista econômico o papel que potencialmente pode ser desempenhado pelo reflorestamento, a longo prazo, é muito importante para a economia regional, particularmente para o setor moveleiro” (TESTA et al. 1996, p.86). A produção florestal portanto, parece ser uma das principais vocações de todo o oeste catarinense, especialmente nas áreas com topografia mais acentuada. Esta perspectiva viabiliza a indústria moveleira da região.

¹² As empresas consumidoras de matéria prima vegetal/florestal eram obrigadas por lei a entregar ao IBDF (hoje IBAMA) o P.I.F.I. – Plano Integrado Floresta Indústria no qual se comprometiam no longo prazo a garantirem a auto-suficiência do seu abastecimento desta matéria prima.

¹³ Especificamente sobre custos em reflorestamento, ver **Sistema Agrossilvopastoril nas Organizações Chapecó** – um trabalho de monografia de pós-graduação lato sensu que analisa os custos do sistema agrossilvopastoril e indica a condução racional e equilibrada da atividade florestal integrada à agricultura e à pecuária.

A indústria moveleira já estabelecida em Santa Catarina tem o maior centro exportador do país localizado no pólo moveleiro de São Bento do Sul. Sua produção é basicamente (80%) de móveis residenciais de madeira de Pinus, participando com 40% do volume nacional exportado (ABIMÓVEL, 2003). Em 2003 sua participação passou a ser de 50% (ABIMÓVEL, 2004). O número de estabelecimentos (indústrias moveleiras) segundo a mesma fonte foi de 2.020 em 2006, empregando 32.273 pessoas.

No estado de Santa Catarina há diversos pólos moveleiros consolidados, como visto no Quadro 1. O SEBRAE classifica a atividade moveleira do oeste de Santa Catarina como APL (Arranjo Produtivo Local) de móveis do oeste de SC. Esta nomenclatura ou classificação será discutida abaixo. A AMEOSC e SIMOVALE preferem falar em Pólo Moveleiro do Oeste Catarinense. A área (geográfica) de interesse deste estudo é o Pólo Moveleiro de Coronel Freitas (classificação BNDES) que envolve os municípios de Chapecó e Coronel Freitas, pertencentes à AMOSC.

1.2 AGLOMERADOS PRODUTIVOS X PARCERIAS

Segundo Santa Rita e Sbragia (2000) a consolidação de redes de inovação ou redes entre empresas tornou-se determinante na década de 80 nos países desenvolvidos e passou a ser considerada como componente da estratégia competitiva setorial. Nesta perspectiva, os novos modelos e arquiteturas organizacionais, baseados em parcerias corporativas e atuação associativa, se inserem como alternativas para a solução dos problemas que afetam as competitividades de micro, pequenas e médias empresas. Entre algumas das soluções encontradas, destacam-se: compartilhamento de informações e projetos gerenciais, diluição de riscos tecnológicos e flexibilidade industrial, logística e comercial. Nesta linha de raciocínio pode-se afirmar que as atividades de Produção e Desenvolvimento (P&D) e a disponibilidade de recursos, embora sejam fatores indispensáveis para a criação de riqueza, são complementadas pelas redes de empresas e sistemas de inovação.

Os aglomerados produtivos apresentam algumas vantagens, merecendo destaque: o compartilhamento de atividades comuns, tais como: compras integradas, capacitação de mão-de-obra, marketing em conjunto, pesquisa de mercados, contratação de serviços de logística, acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica, aceleração de processos produtivos, alcance de competitividade e minimização de custos -

através da qualificação e capacitação das empresas, agregação de maior valor aos produtos, serviços de exportação e acesso a créditos.

Trazendo estes conceitos para o oeste de Santa Catarina, verifica-se que uma das características que tem evidenciado a evolução dos negócios agrícolas no sul do País, especialmente no oeste de Santa Catarina, é a celebração de parcerias entre os diversos segmentos nos sistemas produtivos ou até mesmo nas cadeias produtivas. Segundo Weydmann (2001, p.105) “esta pode ser uma estratégia para elevar a competitividade”. Maital (1996)¹⁴ citado por Weydmann (2001) “identifica três razões que tornam relevante a parceria: possibilita alianças, que são importantes na atual globalização dos mercados; melhora o ambiente cooperativo, permitindo a troca de conhecimentos e cria dependência entre os agentes, viabilizando acesso à tecnologia”.

A teoria dos jogos, tradicionalmente conceituada para se analisar situações polares de individualidade e cooperativismo, poderia ser invocada na tentativa de explicar o surgimento das parcerias. Para tanto haveria apenas o interesse pessoal/individual sobrepujando o interesse coletivo, neste caso, o setor, segmento ou sistema produtivo. Os ganhos associados à cooperação no longo prazo, gerados pelo estabelecimento de relações de confiança, revelam uma estratégia que possibilita ganhos presentes e futuros.

A parceria duradoura parece estar assentada em alguns aspectos básicos, entre eles a escolha do contrato e as relações geradas por este, a forma ou os mecanismos da distribuição da renda ou remuneração e nos estímulos à inovação e atualização tecnológica.

Em todo o tipo de parcerias, associação ou cooperação o elo mais fraco tem sido o do produtor de matérias primas. Este segmento se caracteriza pela produção de commodities. Os produtos de maior valor agregado são desenvolvidos pela indústria.

Buscando atingir ganhos em escala, têm surgido associações estratégicas significativas. Citam-se entre outros, os casos dos supermercados que, na busca de padronização e qualidade, se associam a produtores exclusivos de hortigranjeiros, e de produtores de café no cerrado e vitivinicultores no “vale dos vinhedos”, que se unem para comercializar uma mesma marca obtendo ganhos pela qualidade (pela padronização e adequação tecnológica) e preços diferenciados.

A busca da qualidade e a produção de bens específicos e de alto valor agregado, visando a atender determinadas demandas do mercado, parece ser o objetivo principal na busca das parcerias das agroindústrias da carne no sul do País. Além disso, “sempre está

¹⁴ MAITAL, Shlomo. Economia para executivos. São Paulo: Campus, 1996.

potencialmente associada com maior capacidade de pressão na formulação de políticas [oficiais]. [...] os agentes com escassas alternativas de parcerias e sem ajuda estatal terão crescentes dificuldades de se manterem competitivos no mundo globalizado” (WEYDMANN, 2001, p.119).

Portanto, da mesma forma como na teoria dos jogos, existem estímulos e desestímulos para parcerias ou cooperação que buscam uma integração maior entre os seus agentes, criando uma cooperação não só estratégica comercial, mas algo mais que identifique cada segmento como um elo participante da cadeia maior, formando quase que “espírito de corpo” do seu segmento ou empresa.

1.3 CLUSTERS

A concorrência internacional vem sendo impulsionada pela globalização dos mercados, que vem se intensificando nas últimas décadas frente à abertura comercial e financeira das economias, da formação de grupos econômicos, das novas tecnologias de informação, da crescente mobilidade de mercadorias e fatores de produção, assim como da forte competição pelos locais e estruturas de produção favoráveis à obtenção de baixos custos de produção e de mão-de-obra. As empresas, independentemente do tamanho, buscam, cada vez mais, novas formas de aumento de competitividade e de expansão de mercados. Uma das formas de aumento da competitividade vem se efetivando pela aglomeração destas empresas formando os *Clusters*.

Desta forma, um dos importantes fatores determinantes da sustentabilidade das empresas, no atual cenário, parece ser a cooperação entre empresas. Esta cooperação vem se acentuando a partir da organização de pólos geograficamente concentrados e especializados em setores industriais, e em redes industriais, ligando produtos e outros agentes econômicos geograficamente dispersos.

Estas macro tendências mundiais abrem espaço para um novo modelo de desenvolvimento regional, já que representam uma diferença porque integram os fatores econômicos, habitacionais e culturais. Os *clusters* que, em Espanhol ou Português traduzem-se como aglomerados industriais, complexos produtivos, no Italiano são traduzidos como distritos.

Segundo Barbosa (2003) “*Cluster*” ou “*Cluster Industrial*” são conjuntos de empresas inter-relacionadas, quer por relações de competição entre si, quer por relações de fornecimento especializado, por prestações de serviços, por afinidades tecnológicas, comerciais ou “simbólicas” e o conjunto das instituições associadas (desde universidades a centros de certificação de qualidade e a associações comerciais); esse conjunto de empresas desenvolve sua atividade em campos diferentes, recorrendo a tecnologias distintas, mas complementares e, pela inovação que umas geram, concretizam-se benefícios para as outras, beneficiando todas na melhoria da competitividade das partes.

Ao longo das últimas décadas uma vasta literatura vem evidenciando que os clusters podem ser considerados um exemplo de desenvolvimento industrial, no qual empresas de pequeno e médio porte tornam-se produtores eficientes e exportadores de sucesso, ao explorarem as vantagens tangíveis e intangíveis trazidas pela proximidade e concentração territorial.

Segundo Galvão (2000), define-se cluster como um grupo de firmas interligadas e instituições associadas, dispostas geograficamente próximas. Essas aglomerações de empresas têm tido muito sucesso em vários países, principalmente pelo fato de que as firmas nelas localizadas estariam se organizando em redes e desenvolvendo sistemas de integração nos quais predominam, entre as firmas, vários esquemas de cooperação, solidariedade, coesão e valorização do esforço coletivo. O resultado destes processos seria a materialização de uma eficiência coletiva, decorrente das externalidades geradas pela ação conjunta, propiciando uma maior competitividade das empresas, em comparação com as que atuam isoladamente no mercado.

Outras formas de desenvolvimento local são mais conhecidas como pólos industriais, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, condomínio de empresas, empresas de participação e redes de empresas.

Porter (1999) destaca que os países e os estados raramente são competitivos em setores isolados; ao contrário, abrigam aglomerados de setores inter-relacionados, componentes importantes de todas as economias avançadas. Para ele, os aglomerados estão vinculados através de clientes, fornecedores e outros relacionamentos.

Segundo Porter (1999, p. 39):

Clusters são concentrações geográficas de companhias e instituições inter-relacionadas num setor específico. Os clusters englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de insumos sofisticados, tais como, componentes, maquinário, serviços e fornecedores de infra-estrutura especializada. Os clusters, muitas vezes, também se

estendem para baixo na cadeia produtiva até os consumidores, e lateralmente até manufaturas de produtos complementares e na direção de empresas com semelhantes habilidades, tecnologia, ou de mesmos insumos. Finalmente, muitos clusters incluem órgãos governamentais e outras instituições - tais como, universidades, agências de padronização, 'think tanks', escolas técnicas e associações de classe - que promovem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Para Suzigan et al (2002, p.3), alguns aspectos são essenciais no entendimento desta forma de organização:

(1) a importância das economias externas locais, cerne de toda a discussão sobre *clusters* ou SLPs¹⁵; (2) a necessária caracterização como aglomeração geográfica de empresas que atuam em atividades similares ou relacionadas, e sua respectiva forma de organização e de coordenação, e (3) os condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais que podem influir decisivamente na formação e evolução do *cluster* ou SLP.

Porter (1989) considera que são as empresas que competem e não os países ou regiões, embora estas empresas devam ter um ambiente para desenvolver suas práticas competitivas. Neste sentido, cooperação e competitividade podem se transformar em aspectos fundamentais para justificar as ações dos clusters, determinando a estratégia a ser seguida no território. Assim, o desenvolvimento local deve ser pensado como um pacto territorial, tendo presentes a idéia de desenvolvimento e alta mobilização dos recursos locais disponíveis.

Em um cluster as empresas podem, de forma cooperada, criar uma estrutura complementar a atividade exportadora ou formar uma unidade de pressão sobre as autoridades para obterem os elementos necessários ao desenvolvimento de seus projetos, por meio de um sistema de ação conjunta entre empresas, através de alianças explícitas ou tácitas, *joint ventures*, redes de empresas, como por exemplo os consórcios de exportação, ou outras formas de organização empresarial/industrial. A sinergia governamental com a indústria privada é máxima nesse caso, beneficiando tanto a produção local quanto a de produtos exportáveis.

Para Resende (2005), a importância dos clusters industriais, no plano de inserção das pequenas empresas no mercado internacional, deve-se às características que garantem o sucesso destas empresas em termos de competitividade internacional, das exportações, de longevidade e também em relação à geração de empregos e renda nas regiões onde elas estão localizadas.

¹⁵ Estes autores alternativamente no texto as expressões cluster ou sistema local de produção/ inovação (SLPs).

Estudos realizados pelo SEBRAE e outros órgãos governamentais permitem concluir que as empresas de pequeno e médio portes, pertencentes ao cluster, apresentam melhores resultados ligados ao comércio exterior que o conjunto de empresas, de mesmo porte e setor, que não pertencem a algum cluster, tais como: mais tempo de permanência no mercado, melhor produtividade, maior rentabilidade e taxa de crescimento mais alta.

Analisando e interpretando as diversas definições e estudos realizados pelos diferentes autores, especialmente Porter (1989), pode-se concluir que as empresas agem sob a forma de cluster para obterem algum tipo de vantagem para atuarem em determinado mercado ou nele se manterem com uma proposta de desempenho superior e sustentável à dos concorrentes. Ou seja, empresas, normalmente pequenas e médias, com ênfase em fatores locais se unem para competirem em mercados globais. Os vínculos criados são normalmente geográficos (espaço físico próximo), mas podem revelar fortes traços sócio-culturais e históricos além de relações de confiança entre si e que são repassados ao negócio.

Cada cluster tem características próprias gerando dificuldades de se criarem mecanismos-padrão de apoio ou suporte de políticas públicas. Neste sentido, segundo relatório do IEDI (2003), as políticas para clusters poderiam ser classificadas sob dois critérios básicos:

- a) as produtoras de externalidades ou propiciadoras de vantagens exclusivas. Neste caso poderiam ser apoios de diferentes formas, especialmente nos aspectos de qualidade como, por exemplo, a formação profissional nos diversos níveis, tanto interno como externo, a disponibilização de equipamentos de uso coletivo, a padronização, a normatização e até mesmo políticas de financiamento com compartilhamento de garantias comuns a todos os integrantes do mesmo cluster;
- b) as que reforçam ou aceleram a trajetória do cluster ou introduzem saltos em sua evolução. Neste grupo de políticas pode-se citar o acompanhamento e prospecção da trajetória do cluster, uso de laboratórios cada vez mais especializados e a agregação de qualificações e eficiências.

Os mesmos autores citados acima, em diferentes momentos, enfatizam a necessidade de apoio técnico e convênios com institutos de pesquisa e universidades, firmando parcerias e buscando a inovação tecnológica.

Steinle e Schiele (2002)¹⁶ citados por Szafir-Goldstein e Toledo (2002, p. 30)

¹⁶ STEINLE, C., SCHIELE, H. "When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation", *Research Policy* 31(6), Agosto 2002.

afirmam que existem algumas condições para que apareça um cluster. [Existem] duas condições necessárias e outras três condições suficientes para tal, sendo que as 'condições necessárias' (CN) referem-se à divisibilidade do processo produtivo e à transportabilidade do produto, enquanto as demais, 'condições suficientes' (CS) referem-se à coordenação flexível de vários atores distintos do sistema. Ou seja, para que se forme um cluster, o tipo de indústria é importante, à medida que influencia a organização do processo produtivo.

Toledo et al (2002), citados por Sbragia e Santarita, sugerem três fases distintas para o desenvolvimento de um cluster: fase da iniciação, fase de desenvolvimento e fase de sustentabilidade, considerando desde seu surgimento até sua maturidade. Estudos neste sentido já eram realizados no início do século passado pelo economista inglês Alfred Marschall (1982) observando que a aglomeração de empresas concorrentes em um mesmo espaço geográfico gerava fatores comuns como maior facilidade de mão-de-obra especializada, instituições de apoio no entorno, propiciando transformações qualitativas. Essa aglomeração desenvolve-se em seguida para um arranjo produtivo local (APL)¹⁷. O desenvolvimento do APL levaria ao sistema local de produção (SLP) ou arranjo produtivo organizado (APO).

Casarotto Filho e Pires (1999, p.33), quando analisam a razão da aglomeração ou associação de empresas em forma de clusters ou arranjos, explicam que as dificuldades enfrentadas, quando atuam sozinhas, são tantas que só lhes restam duas alternativas: ser fornecedor numa rede tipo *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas. Para este autor, uma empresa *topdown* é a pequena empresa fornecedora de uma grande empresa, ou empresa-mãe, sendo totalmente dependente desta. Esta pequena empresa tem, desta forma, pouca flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Já nas redes flexíveis as empresas se unem em consórcios com objetivos comuns tais como: o produto e/ou a valorização de sua marca, comercialização (exportação) ou crédito.

Outro importante ponto a discutir é a integração entre as empresas pertencentes a um cluster. A existência de integração horizontal ou vertical entre as mesmas vai caracterizar uma atuação do conjunto destas e não apenas uma dependência ou integração vertical. Inclui-se aqui a integração que ocorre com universidades, centros tecnológicos, instituições de apoio e outras organizações públicas ou privadas atuando em conjunto, buscando aqueles objetivos traçados para o cluster.

Segundo Brito e Albuquerque (2001), o conceito de *clusters* industriais refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são

¹⁷ A denominação APL (Arranjo Produtivo Local) foi adotada pelo SEBRAE e outros órgãos públicos para caracterizar os setores produtivos em cada região.

geradas externalidades produtivas e tecnológicas indutoras de um maior nível de eficiência e competitividade. O mundo está assistindo a uma revolução baseada no binômio informação-tecnologia, que pode ser comparada à Revolução Industrial. Estruturas flexíveis e tecnologia adequada aos estágios de desenvolvimento dos negócios são elementos vitais para as empresas que pretendem ser bem-sucedidas num universo marcado pela competição.

Os clusters, em sua plenitude, podem ser considerados como o *locus* da organização produtiva e da inovação, no qual os esforços da pesquisa, da ação institucional e do aprendizado se dão, de forma conjunta, através da interação, cooperação e complementaridade imersa no ambiente cultural local, o qual é também o resultado do processo histórico cultural. Cada localidade e cada cluster têm sua própria individualidade no sentido de seus atributos naturais, econômicos, antropológicos, históricos, sociais e políticos, havendo, portanto, conteúdo tangível e intangível, cujos fatores e resultados têm influência decisiva no desenvolvimento local e regional.

1.4 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)

A obtenção de eficiências coletivas, segundo Porter (1989), Casarotto Filho e Pires (1999), Steinle e Schiele (2002), Suzigan et al (2002), pode ser alcançada de três formas: 1) Pólos (concentração setorial e geográfica); 2) Distrito industrial - geralmente pequenas e médias empresas que obtêm suas vantagens pelo compartilhamento de determinadas condições e recursos; 3) Redes de empresas, nestas não há necessariamente a concentração geográfica, porém a forma de atuação em rede permite o aprendizado mútuo e a inovação coletiva.

A terminologia “Arranjos produtivos Locais” ou “APL’s” é adotada pelo SEBRAE em todo o país. Este órgão define APL como “**aglomerações de empresas** localizadas em um **mesmo território**, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”.

A caracterização de um APL dá-se quando um número significativo de empresas atua sobre um mesmo produto ou atividade em um determinado espaço geográfico ou território, considerando território como “um campo de forças” que gera uma determinada identidade coletiva e que tenha ou possa manter uma capacidade de promover convergência,

estabelecer parcerias e compromissos com o desenvolvimento econômico e social bem como com a própria competitividade e sustentabilidade.

A APL de Madeira e Móveis vêm recebendo especial atenção pelas importantes dificuldades econômicas que a atividade vem enfrentando. Neste sentido, Santos e Guarneri (2000) destacam o baixo dinamismo da indústria de móveis no país e afirmam que alterações e avanços podem ser chamados de incrementais por não existirem transformações radicais que possam compor novos elementos de competitividade.

Segundo o MDIC/SECEX¹⁸ o APL “Madeira e Móveis” que tem como pólo a cidade de Chapecó/SC abrange os municípios de Caçador, Chapecó, Coronel Freitas, Nova Erechim, Pinhalzinho, São José do Cedro, São Lourenço do Oeste e São Miguel d’Oeste que engloba a grande fronteira do Mercosul.

Partindo-se do princípio de que redes ou arranjos interempresariais são instrumentos propulsores da competitividade, espera-se que a conjugação de ritmos e tempos conduza ao desenvolvimento local e regional de forma gradual e cumulativa, em função de pontos interligados que proporcionam o conhecimento, competências, estruturas de apoio institucional, serviços especializados, acesso a financiadores, infra-estrutura, normas coletivas de cooperação e confiança mútua.

1.5 CADEIAS PRODUTIVAS

Castro et al. (1998, p. 33) definem cadeia produtiva como “o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais”.

Porter (1999) e Amato Neto (2000) conceituam redes como procedimento organizacional de atividades produtivas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas. Essa concepção de aliança tem como objetivo fortalecer as atividades de cada empresa da rede. Michellon (1999, p.39) cita a teoria de Perroux sobre pólos de desenvolvimento dissertando sobre cadeias produtivas e complexos industriais. Para o autor, pelo fato de as análises de cadeias produtivas estarem mais ligadas ao setor rural, a terminologia sistema

¹⁸ MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio / Secretaria de Comércio Exterior.

agroindustrial é utilizada quando se estuda o aspecto coletivo do *agribusines* e cadeia produtiva quando se estudo um produto em particular. Ou seja, “*agribusines* é o conjunto de todas as cadeias produtivas existentes a partir de produtos de origem agrícola”. O conceito de “*filière*” diz respeito aos fluxos, encadeamentos e itinerários de um determinado produto quanto a sua transformação e distribuição.

De acordo com Castro (2002), a prospecção de demandas tecnológicas, sob o enfoque sistêmico, auxilia na compreensão da complexidade das cadeias produtivas. Esta abordagem adota o modelo esquematizado na Figura 1.

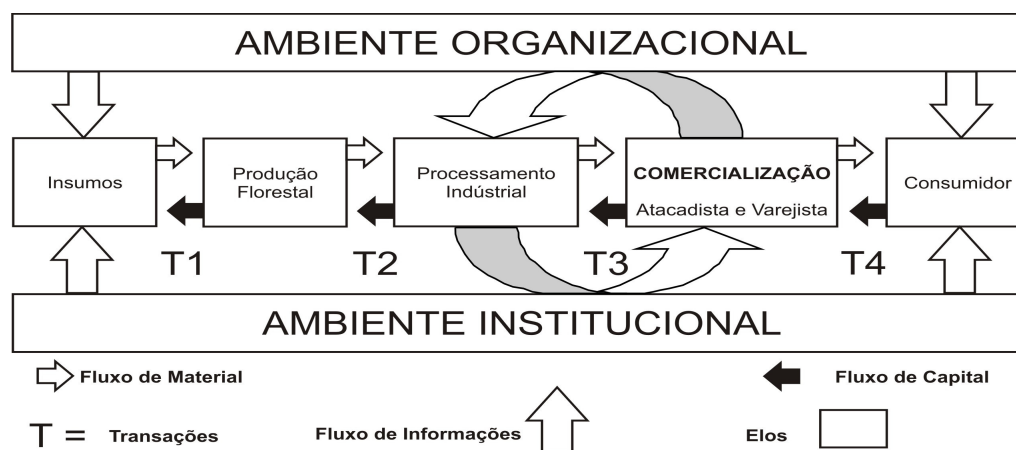


FIGURA 1 – Representação esquemática do modelo geral de análise de uma cadeia produtiva
Fonte: Castro (2002, p.9)

Castro (2002) enfatiza que esta abordagem sistêmica permite um melhor entendimento do conceito de cadeia produtiva tornando-se uma importante ferramenta na compreensão de toda complexidade que envolve este tipo de estudo. Como se pode perceber são analisados todos os elos da cadeia desde os insumos, a produção florestal, o processamento industrial, a comercialização e o consumidor, dentro do ambiente organizacional e institucional em que os fluxos tanto de informações como de material e capital ocorrem. De acordo com Selmany (1993)¹⁹ e Rezende et al. (1996)²⁰ citados por Polzl (2002) o setor florestal pode ser subdividido em subcadeias ou subsetores que podem ser os de papel e celulose, madeira processada ou reconstituída e o de energia.

A cadeia produtiva de móveis tem sido descrita fazendo parte do Sistema Industrial de Base Florestal. Estudo da Unicamp (2002) classifica a industria moveleira como um

¹⁹ SELMANY, Y. *Analyse des flux physique de bois à l'intérieur de la Filière-Bois*. Nancy, 1993. Tese de Doutorado – ENGREF.

²⁰ REZENDE, J.L.P., LIMA JÚNIOR, V.B., SILVA, M.L. O setor florestal brasileiro. **Informativo Agropecuário**, Belo Horizonte: EPAMIG, 1996. v.8.

subsistema do sistema industrial de base florestal conforme esquematizado na Figura 2. Nesta ótica ela “é responsável pela segunda transformação industrial da madeira”.

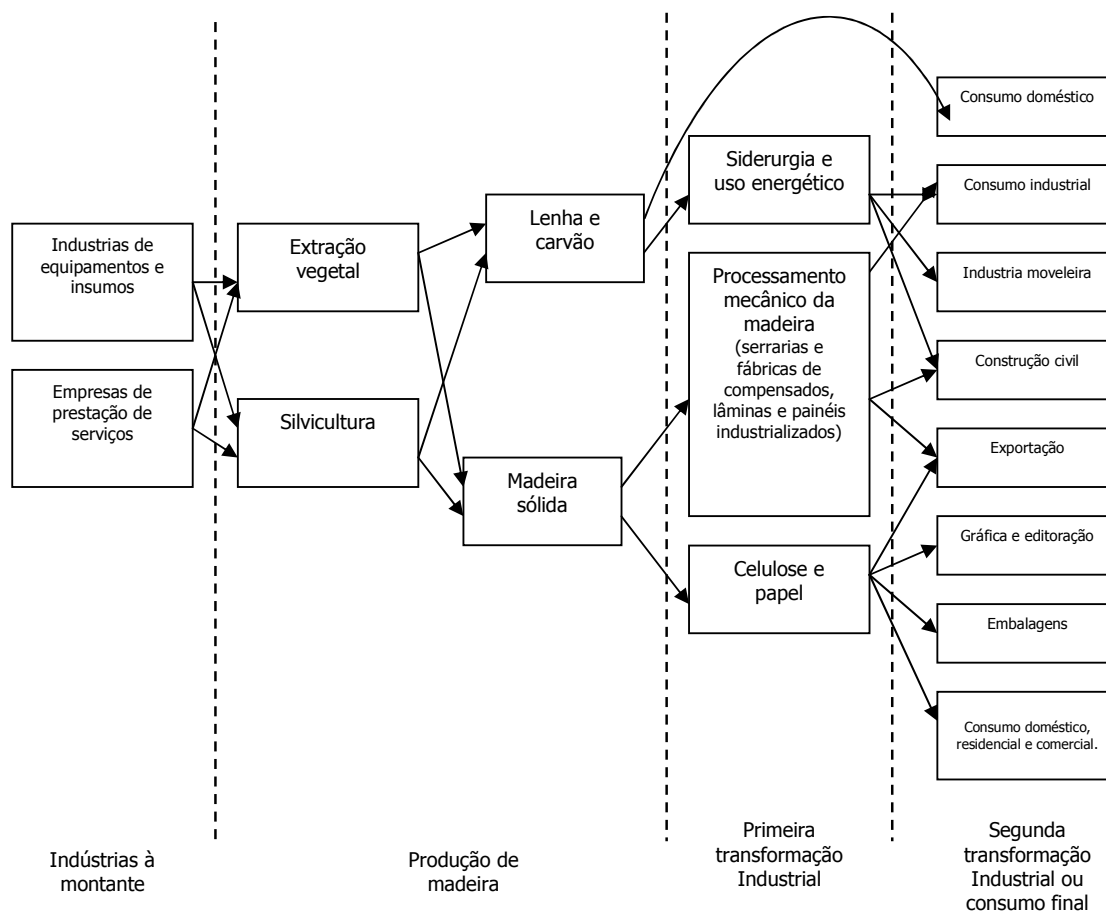


FIGURA 2 – Sistema Industrial de Base Florestal

Fonte: Extraído de: Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil – Cadeia: Madeira e Móveis (Unicamp/MDIC/FINEP) – Dezembro/2002.

Na concepção de montante e jusante de cadeias produtivas estabelecida por Castro (2002), este subsistema “depende a montante, da indústria siderúrgica, fornecedora de metais para móveis, da indústria química, fornecedora de colas, tintas, PVC, vernizes e vidro, da indústria de couro, indústria têxtil e da indústria responsável pelo processamento da madeira” (Unicamp, 2002).

Os estudos de cadeias produtivas analisam, portanto, os componentes interativos de um produto ou segmento, desde a matéria prima até o seu consumo final.

Esforços articulados do setor privado e público como SEBRAE e outros, no sentido de fortalecer segmentos produtivos em todo o país, têm proporcionado sinergia entre as empresas, especialmente micro e pequenas, em atividades semelhantes ou em espaços geográficos comuns. Os resultados alcançados têm determinado estímulos inovadores entre agentes com capacidades complementares integrando-se ou organizando-se em elos ou cadeias.

1.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Na década de 70, na Itália, cientistas e alguns industriais preocupados com os impactos ambientais, causados pela industrialização, criaram o Clube de Roma. Um documento-relatório chamado “Os limites para o crescimento” elaborado por Jay Forrester e Dennis Meadows enfatizava que a degradação dos recursos naturais limitaria o crescimento econômico mundial. A conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em 1972, em Estocolmo, também marcou o início desta discussão por aquele órgão, levando à criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), que estabelecia novas relações entre o setor industrial e o meio ambiente. Nesta conferência surgiu o termo Ecodesenvolvimento, que originou o conceito de Desenvolvimento Sustentável. O Relatório de Brundtland de 1987 define o desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que atende as necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987).

Em 16 de setembro de 1987 surge a primeira iniciativa de cooperação global para a redução dos impactos ambientais. O Protocolo de Montreal assinado por 29 países, com entrada em vigor para 1º de janeiro de 1989, estabelece a redução do uso de substâncias que prejudicam a camada de ozônio. A ECO-92 realizada no Rio de Janeiro, considerada a conferência mais importante na área do desenvolvimento sustentável, resultou na Agenda 21 que é um protocolo de intenções enfatizando a erradicação da miséria no mundo e responsabilizando os países ricos pela despoluição e pelo auxílio aos países pobres na melhoria da qualidade de vida de sua população. No Brasil ela “tem por objetivo definir uma estratégia de desenvolvimento sustentável para o país a partir de um processo de articulação e parceria entre o governo e a sociedade, privilegiando uma abordagem multissetorial da realidade brasileira” (CORAL, 2002, p. 22).

Em 1997 realizou-se em Kyoto no Japão a Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. O Protocolo de Kyoto, resultante desta convenção estabelece a redução na emissão de gases em pelo menos 5% abaixo dos níveis de 1990 até 2012.

O Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, criado em 1988 (IPCC), conseguiu em 2007 juntamente com o ex-vice Presidente dos EUA All Gore chamar a atenção sobre as catástrofes que o aquecimento global provocará nas mais diversas regiões do planeta. O resultado imediato foi a conquista do Prêmio Nobel da Paz em Oslo e uma mobilização mundial nunca vista, em termos de mídia e de articulação de inúmeras organizações, na busca de soluções para o problema do aquecimento global. Por outro lado um importante número de cientistas contesta com veemência os dados do IPCC – e, principalmente de All Gore – apontando incongruências científicas, hipocrisia e veladas intenções políticas.

Como se pode perceber, a sustentabilidade do planeta é o assunto do momento. Passando a discussão para a focalização mais regional, em termos geográficos, passa-se a discutir sustentabilidade regional ou desenvolvimento regional sustentável.

O desenvolvimento sustentável baseia-se em três princípios básicos: equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental. Isso significa “gerar produtos e serviços com uma alta relação qualidade/custo através da otimização da eficiência do uso do conjunto dos fatores existentes [...] condicionada à minimização das externalidades ambientais negativas e à máxima inclusão social” (TESTA et al 1996, p. 28). Perin et al (2004, p.23), enfatizam que “nesta perspectiva, surge o conceito de desenvolvimento local/regional integrado e sustentável, que se propõe valorizar a qualidade de vida das pessoas, o uso sinérgico das potencialidades comunitárias e o bem-estar das gerações futuras, contando com a participação social no processo”.

O desenvolvimento sustentável local/regional passa a ter uma concepção mais endógena superando o paradigma do desenvolvimento no binômio estado / mercado. Inclui um terceiro componente: a sociedade / comunidade. Neste paradigma pensa-se que o desenvolvimento sustenta-se em bases sociais e a organização de seus atores e, desta forma, sua dinâmica depende cada vez menos de fatores exógenos tais como políticas econômicas, incentivos fiscais e financeiros. Decorre daí que o desenvolvimento implica a melhoria da qualidade de vida que se expressa em: aumento da liberdade de autodeterminação e de escolha - através da ampliação das oportunidades, maiores níveis de renda, maior consumo de alimentos, de serviços médicos, de educação, entre outros.

Sepúlveda (2005, p. 33) afirma que a visão de desenvolvimento não deve ter somente como eixo motor o mercado, mas a ótica da ampliação para as dimensões social, ambiental, político-institucional e econômica, bem como suas interações. Este paradigma

[...] se propõe mudanças que contemplem a redistribuição no uso da base de recursos naturais e o acesso aos mesmos sob uma visão de manejo integrado de recursos naturais; aumentos nos níveis de produtividade e no grau de diversificação da produção mediante a formação de cadeias agroalimentares e complexos produtivos; a transferência do poder político para governantes locais; a redistribuição do acesso aos processos de tomada de decisões e a distribuição equitativa das oportunidades geradoras de empregos e renda, de acordo com a heterogeneidade existente nas populações humanas em termos geracionais, étnicos, econômicos e de gênero.

Sepúlveda (2005, p. 33) ainda conclui que

O desenvolvimento sustentável microrregional é concebido como um conjunto de referência conceitual orientador de estratégias, políticas e programas de desenvolvimento rural e nacional, o qual serve de fundamento tanto para alcançar mudanças nas causas estruturais e funcionais dos equilíbrios espaciais e socioeconômicos, como para corrigir algumas tendências indesejáveis e promover a transformação do meio rural com uma perspectiva de longo prazo. Tudo isso no contexto de estratégias nacionais de desenvolvimento e com as devidas vinculações ao comércio nacional e internacional.

1.6.1 Competitividade e sustentabilidade

As empresas norteiam suas ações buscando a maior lucratividade no maior prazo possível. Perseguir estes objetivos concomitantemente tem sido uma tarefa de gestão corriqueira no ambiente empresarial ao longo da história. As últimas décadas vêm incorporando outras variáveis nesta equação, o que a torna cada vez mais complexa. As principais delas são: a questão ambiental e a responsabilidade social. Estas demandas são o resultado dos mercados cada vez mais exigentes e, paralelamente, as legislações ambientais mais abrangentes. O que se pode perceber é que as empresas têm agido de forma reativa nas questões sociais e ambientais. Se não houver pressão da sociedade ou exigência do comprador/consumidor, elas se restringem aos aspectos econômicos de sua atividade. Esta característica é marcante nas empresas exportadoras cujo mercado tem sido muito mais criterioso que o mercado interno, exigindo certificados de origem, de rastreabilidade, de correção ambiental, etc.

Porter (1989, 1986 e 1992) afirma que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho. Para enfrentar esta situação, toda empresa possui uma estratégia

competitiva, sendo ela implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) que a empresa está utilizando para alcançar seu objetivo. Para o autor, a essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o meio ambiente. A estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas assim como nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas ao mercado afetam as empresas. O que irá distingui-las é a habilidade destas em lidar com essas forças. A reação tem condicionantes ou influências tais como a tecnologia, que está à disposição da empresa e a eficiência em utilizá-la, os preços de insumos e produtos, os custos de produção, a distância dos mercados consumidores, subsídios, incentivos ou barreiras, qualidade e imagem dos produtos e até modismos dos consumidores.

O cenário emergente da competitividade exige ações pró-ativas, que objetivem êxito para vencer as cinco forças básicas que guiam os cenários: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1986) propõe abordagens estratégicas genéricas com potencial de sucesso para superar as outras empresas numa mesma linha de negócio ou diversificação.

Kotler (2003) discorre sobre os diversos conceitos de marketing estabelecendo um referencial para a compreensão do que ele chama de “diferenciais de competitividade”. Um conjunto de produtos que satisfaça diferentes necessidades, guiado pelas utilidades que cada um deve ter para satisfação de seus desejos. Seu valor intrínseco é resultante da satisfação com o produto/serviço adquirido. Os conceitos de utilidade, valor e satisfação são peças fundamentais em qualquer plano de marketing.

Quanto mais rápida for uma empresa em identificar seus elementos diferenciais, adaptando suas estratégias ao mercado concorrente, mais ela terá chances para inovar seu setor. Nesse novo ambiente de altíssima competitividade, sobreviver é a ordem. Para tal, o conhecimento vem se mostrando indispensável à definição das estratégias. Segundo Trevisan (1994), não haverá condescendência com a organização que não estiver atenta para as regras do jogo. Essas regras consistem em conhecer rapidamente o que o cliente deseja, atuar em parcerias com fornecedores e empregados e imprimir qualidade no que faz.

Para Trevisan (1994), o conhecimento ganha peso significativo no contexto dos fatores de produção tradicionais (capital, trabalho e recursos naturais) quando nele se insere a utilidade. Trata-se de usar o conhecimento como meio de obter resultados sociais e

econômicos. É assim que do conhecimento emerge um novo poder capaz de assegurar vantagem competitiva. A empresa, como estrutura organizada, é ambiente favorável ao exercício e à democratização da informação inteligente. O conhecimento e a tecnologia da informação, como novos e essenciais recursos de produção, proporcionam condições de maior competitividade.

Competitividade passou a ser a palavra-chave, dentro de um novo cenário empresarial, que valoriza a maior proximidade com o cliente e coloca o mundo como moto-contínuo para as organizações inteligentes. Entender e participar desse jogo já não é suficiente. Melhor ainda é antecipar-se às tendências e ocupar o lugar certo na hora apropriada, oferecendo oportunidades para rever novos comportamentos gerenciais, com estratégias organizacionais que ousem quebrar os paradigmas (PORTER, 1986).

Hamel e Prahalad (1995) enfocam que não basta uma empresa diminuir seu tamanho e aumentar sua eficiência e rapidez, por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa precisa ser capaz de ser diferente. A inércia competitiva tem também como sua principal aliada a falta de resposta competitiva. As empresas ignoram ou negam-se a entender e acreditar no que está acontecendo no cenário externo. Porém, algumas razões provocam o "congelamento" da capacidade de reação. Muitas vezes são vários pontos críticos inter-relacionados, que precisam ser considerados como desafios a serem vencidos para uma empresa começar a pensar em competitividade.

Uma empresa é considerada competitiva quando consegue em um ambiente concorrencial destacar-se das demais, obtendo lucratividade no longo prazo. Isso envolve vigília permanente sobre as estratégias dos concorrentes bem como o estabelecimento de estratégias próprias para manter-se à frente destes. Neste sentido, uma importante contribuição é dada por Porter (1986 e 1989) com o seu modelo de análise estrutural das forças competitivas e a cadeia de valor. A Figura 3 abaixo expressa a interação entre as forças competitivas que atuam entre as empresas industriais. Percebe-se, neste modelo, que as ameaças consideradas são as empresas entrantes no mercado e os produtos substitutos, mas a competitividade também é determinada pela rivalidade entre os concorrentes, bem como pela capacidade de negociação com os fornecedores e clientes.

As barreiras existentes para os entrantes em potencial dependem de economias em escala, compartilhamento ou otimização de recursos, integração (vertical x horizontal),

diferenciação de produto, canais de distribuição, novas tecnologias, custos, localização, política governamental, legislação, matéria-prima, além de outros.

A disputa entre os concorrentes (empresas estabelecidas) depende de alguns fatores apontados por Porter (1986): quantidade e equilíbrio dos concorrentes, custos fixos de armazenamento, custos de mudanças e diferenciação, formas de competição, interesses estratégicos, barreiras de saída, entre outros.

O poder de negociação dos clientes tende a forçar os preços para baixo, exigir maior qualidade de produtos e serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros. Já o poder de negociação com os fornecedores depende de alguns fatores tais como: tamanho do fornecedor (em relação ao mercado como um todo), existência de produtos substitutos, importância de cada fornecedor na confecção de seu produto. Estes fatores influenciam diretamente na qualidade das matérias primas e nos próprios produtos fabricados.

Porter ainda enfatiza em suas obras que o governo com sua atuação pode afetar as cinco forças competitivas por meio de incentivos, subsídios ou restrições, via legislação. Aspectos ideológicos do governante de plantão vêm mostrando nos últimos anos a importância e a força desta influência em determinadas áreas como biotecnologia e recursos naturais.

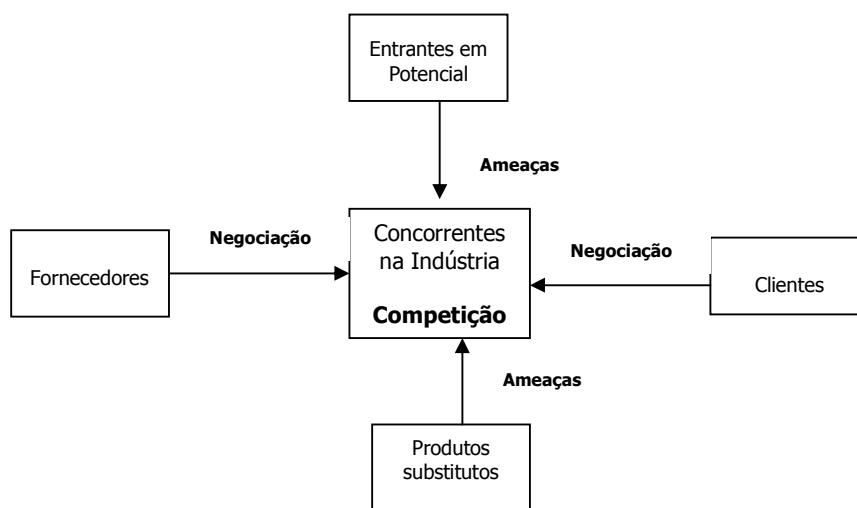


FIGURA 3 – Modelo das forças competitivas de Porter
Fonte: Porter, 1986 (resumido).

Conhecer as próprias forças e fraquezas é fundamental para que a empresa possa estabelecer sua estratégia de atuação no mercado em que está inserida garantindo a sua sustentabilidade.

O termo “sustentabilidade” passou a ser usado em qualquer discurso envolvendo a natureza ou o meio ambiente de forma recorrente a partir da ECO-92. Atualmente, seu uso ornamenta a maioria das questões sobre equidade, governabilidade, justiça social, minorias, entre outras. “A sustentabilidade [passou a ser] usada como um sufixo para quase qualquer coisa julgada desejável” (REDCLIFT, 2006, p.51).

Já a sustentabilidade empresarial tem sido objeto de muitas discussões, especialmente nos aspectos que envolvem as questões ambientais. Starik e Rands (1995) citados por Coral (2002, p. 45) afirmam que a sustentabilidade ecológica é a “habilidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, de existir[em] e crescer[em] por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e crescimento de outras coletividades seja[m] permitido[s] em níveis relacionados e em sistemas relacionados”.

1.6.2 Cadeia de valor

O conceito de cadeia de valor também foi concebido por Porter (1989) e significa estabelecer a valoração de um produto em cada etapa de sua produção. Estabelece, portanto, quais atividades operacionais contribuem ou não com a vantagem competitiva da empresa, ou seja, é uma ferramenta que tem o objetivo de identificar maneiras de criar mais valor ao consumidor. Segundo Kotler (2003, p. 55), existem nove atividades de criação de valor em uma empresa. Estas se dividem em cinco atividades primárias e quatro de apoio.

As atividades primárias representam a seqüência de entrega de materiais da empresa (logística interna), sua transformação em produtos finais (produção), sua entrega (logística externa), seu marketing [...] e os serviços decorrentes. As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento tecnológico, administração de recursos humanos e infra-estrutura da empresa – não se restringem apenas a departamentos especializados.

Já as atividades de apoio são aquelas decorrentes das atividades primárias e que muitas vezes são também chamadas de atividades burocráticas (gestão, finanças, contabilidade, jurídicos e outros). Cabe à empresa a função ou tarefa de analisar seu desempenho e seus custos, procurando melhorar cada atividade para gerar mais valor. A análise de custos também inclui estimar os custos dos concorrentes (benchmarking) e, comparando-os, gerar vantagem competitiva. É importante ficar claro a todos os segmentos ou setores da empresa que o sucesso só se atinge se houver o sucesso de todas as atividades coordenadas. O cliente julga a qualidade do serviço ou produto recebido. Para ele não

interessa se determinado departamento tem melhor desempenho que outro dentro da organização. Para Kotler (2003), a solução está em enfatizar os processos-núcleo que incluem a realização de novos produtos (P&D) de alta qualidade e rapidez, administração de estoques (matéria prima, produtos semi e acabados), atividades de recepção, aprovação e embarque de pedidos e recebimento de faturas e atividades de serviços aos clientes. A Figura 4 permite uma perfeita visualização dos conceitos de cadeia de valor elaborados por Porter (1989).



FIGURA 4 – Cadeia de valor genérica
Fonte: Kotler, 2003, p.56, apud Porter, 1989.

Para que a empresa também possa ser bem sucedida e ter vantagens competitivas, parcerias em atividades específicas podem ser estratégicas, como por exemplo, uma rede de entrega que gere um valor superior aos concorrentes.

Uma alternativa que está merecendo atenção por parte das empresas é estabelecer uma política de retenção de consumidores. Isto implica desenvolver relações de lealdade ou fidelidade. Neste sentido, é preciso prestar muita atenção à taxa de consumidores perdidos e reduzi-la ao máximo. A identificação, classificação e solução das causas de abandono permitem administrar esta taxa. Kotler (2003, p. 58) estima que “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito”. A chave para resolver esta equação chama-se marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento é o processo de atração e manutenção do consumidor. Consiste em avaliar consumidores potenciais, transformá-los em consumidores novos e depois em consumidores leais. O passo seguinte é transformá-los em consumidores

advogados, ou seja, defendem a empresa e estimulam novos clientes. O passo final é transformá-los em parceiros.

O teste final é avaliar a rentabilidade do cliente. “Cliente rentável é aquele que gera um fluxo de receita para a empresa fornecedora e que excede o fluxo do custo de atrair, vender e servir esse cliente”. (KOTLER, 2003, p. 62).

A implementação da qualidade total é uma abordagem organizacional ampla para a melhoria contínua da qualidade de todos os processos, produtos e serviços em qualquer empresa. Em marketing não é diferente. Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação que, por sua vez, geram maior rentabilidade à empresa. Os gerentes de marketing devem participar na formulação de estratégias e políticas de qualidade e conseqüentemente implementar e zelar pela execução qualitativa em todos os passos e processos que envolvem a empresa e seus produtos e serviços.

1.6.3 Segmentação

O mercado consumidor tornou-se tão grande e diversificado que nenhuma empresa tem condições de atendê-lo com eficácia. Conhecer esta premissa é fundamental para buscar os espaços mais adequados a cada produto.

Segundo Kotler (2003), para estabelecer os níveis de segmentação, a empresa deverá ter como ponto de partida o marketing de massa, ou seja, a empresa decide e se dedica a produzir um produto para todos os consumidores e, de acordo com o perfil da demanda deste produto, identifica o consumidor ou o segmento de mercado que mais o demandou. Um segmento de mercado é um grande grupo de consumidores e se caracteriza por suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes ou hábitos. Para a empresa esta identificação é extremamente importante, pois possibilita adequar o seu produto a este segmento identificado.

Um outro termo que vem sendo muito utilizado é o de “nicho de mercado”. Segundo diversos autores, nicho é um segmento mais restrito que procura benefícios distintos. Estes nichos normalmente são tão pequenos que atraem poucos concorrentes. Neste sentido o marketing chega a ser local (atendimento a necessidades de bairros, comunidades específicas, etc.) ou até individual, que é chamado de produto customizado.

A segmentação de mercado pode seguir determinados padrões. Esses padrões podem ser divididos em preferências homogêneas (mercado em que todos os consumidores têm praticamente as mesmas preferências), difusas (as preferências são variadas) e conglomeradas (são os chamados segmentos naturais).

Os passos para identificação dos segmentos são: 1) estágio de levantamento (entrevistas e grupos de foco), 2) estágio de análise - aplicação da análise de fatores, correlação, 3) estágio de determinação do perfil - perfil de atitudes, comportamento, características e modelos.

As bases de segmentação de um mercado consumidor seguem critérios genéricos e podem ser: segmentação geográfica (nações, estados, municípios, bairros, etc); segmentação demográfica (grupos de variáveis básicas como idade, tamanho da família, ciclo de vida, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social); segmentação psicográfica (grupos de acordo com o estilo de vida, personalidade e valores); segmentação comportamental (grupos de acordo com a base de conhecimento de produtos, atitude e resposta em relação ao produto); segmentação de multiatributos: análise geodemográfica é a tentativa de combinação de diversos atributos em uma mesma área demográfica (KOTLER, 2003).

Já para o mercado empresarial, além da mesma classificação de mercados consumidores, este mercado ainda se segmenta de acordo com os benefícios procurados e o índice de utilização. Os compradores podem ser classificados de acordo com o estágio de processo de decisão de compra em clientes em perspectiva, novatos e sofisticados.

Qualquer segmentação que se queira implementar deverá ser efetiva, ou seja, os segmentos, para serem úteis devem ser: mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis.

Ainda quanto aos modelos de seleção do mercado-alvo, estes podem ser: concentração em um único segmento, especialização seletiva, especialização por produto, especialização por mercado ou cobertura total de mercado.

Existem outras considerações a serem levadas em conta na avaliação e seleção de segmentos que são: escolha ética dos mercados-alvo, inter-relacionamentos dos segmentos e supersegmentos, planos de invasão de segmento a segmento e cooperação entre segmentos.

1.6.4 Posicionamento

O consumidor busca, nos produtos que adquire, um pacote de valores que pretende ver atingido. Atualmente, há uma preocupação bastante acentuada, além do estético, quanto ao renovável. Entre os valores “desejado” e “inesperado” a empresa deve enfatizar a facilidade e a satisfação real e percebida.

A diferenciação do produto, em comparação com os produtos concorrentes, se dá pela forma (acabamentos específicos), durabilidade em função de tratamentos específicos na elaboração do produto, confiabilidade do renome da Empresa no mercado, facilidades de reparo e substituição, design e estilo quase personalizado.

A diferenciação dos serviços se dará com o treinamento dos profissionais e o acompanhamento na pós-venda, bem como eventuais substituições de peças danificadas no transporte.

1.6.5 Análise das oportunidades e ameaças

A análise das oportunidades e ameaças é uma das etapas utilizadas em diversas Escolas de Estratégia discriminadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). No entanto credita-se a Porter sua sistematização na chamada Escola do Posicionamento. Algumas idéias deste autor se baseiam em tratados militares como a Arte da Guerra de Sun Tzu e as obras de Von Clausewitz. É importante analisar as oportunidades e ameaças para as empresas sob todos os enfoques, especialmente sob a ótica do consumidor. Isso permite uma maior empatia desta com aqueles. Desta forma, o que é oportunidade para um pode se tornar uma ameaça para o outro.

1.6.6 Análise de forças / fraquezas

Na mesma linha de raciocínio e ação, vistas no item anterior, as empresas já estabelecidas necessitam analisar criteriosamente seu potencial, ou seja, suas forças para

responder adequadamente às pretensões do consumidor. Paralelamente e, com a mesma importância devem-se conhecer as próprias limitações.

Esta análise é crucial na definição de sua estratégia competitiva, pois permite potencializar suas forças e, ao mesmo tempo, precaver-se de eventuais revezes, originados em seus pontos fracos.

1.6.7 Propaganda

Segundo o Dicionário do Empreendedor, Propaganda é a “Divulgação paga e planejada de mensagens veiculadas em revistas, jornais, televisão e outros meios de comunicação, com o objetivo de persuadir as pessoas a comprarem determinado produto ou utilizarem determinado serviço”.

Os objetivos da propaganda são tornar um produto, serviço, marca ou fato conhecidos, difundindo informações sobre o mesmo, estimular ou aumentar as compras ou uso do serviço divulgado, persuadir, influenciar sobre decisões a serem tomadas. A seleção dos meios para efetivar a propaganda depende dos objetivos que a empresa pretende atingir bem como do tipo de mensagem que se pretende transmitir.

Finalmente, os resultados da propaganda ou campanha publicitária necessitam ser avaliados. A melhor avaliação para a empresa é percebida no resultado das vendas, na fixação da marca ou no atingimento dos objetivos fixados *a priori*.

1.6.8 Preço

Segundo Cobra (1992, p. 467), muitos produtos ainda vendem preço. Assim sendo, o preço deve acompanhar a diferenciação do produto. O conceito de utilidade está intimamente ligado à percepção de valor da mercadoria que está sendo adquirida. O consumidor procurará adquirir a melhor mercadoria que caiba em seu orçamento, forçando as empresas a um esforço cada vez maior nos aspectos de qualidade com preço baixo.

Para a empresa o objetivo é a maximização do lucro - receita total menos custo total. A solução desta equação passa pela competência gerencial e produtiva capaz de determinar o melhor preço por unidade, gerando o melhor lucro no maior prazo possível.

1.6.9 Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial, segundo Coral (2002, p. 46), deve ser analisada segundo diferentes dimensões:

- Sustentabilidade social: significa obter a equidade na distribuição de renda para os habitantes do planeta;
- Sustentabilidade ambiental: Utilizar os recursos naturais que são renováveis e limitar o uso dos recursos não renováveis;
- Sustentabilidade econômica: Reduzir os custos sociais e ambientais;
- Sustentabilidade espacial: Atingir uma configuração de equilíbrio entre as populações rural e urbana;
- Sustentabilidade cultural: Garantir a continuidade das tradições e pluralidade dos povos.

Pode-se concluir, portanto, que a sustentabilidade empresarial deve considerar as variáveis: crescimento econômico (competitividade), relação com o meio ambiente e sua responsabilidade social.

O Quadro 2 faz um resumo comparativo dos conceitos de competitividade e sustentabilidade expressos por diversos autores que abordam a questão. É importante destacar que competitividade é mais afeto à empresa em si enquanto que sustentabilidade destaca mais o ambiente em que estas atuam, influenciando e sendo influenciadas por este “entorno”. Nem por isso a sua interação pode ser ignorada.

Toda empresa deve desempenhar o seu papel, direcionando seu planejamento e suas ações com o intuito de contribuir com o desenvolvimento sustentável e, desta forma, garantir sua lucratividade no prazo mais longo possível.

Coral (2002) desenvolveu o modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial (PEPSE) que reflete a união dos modelos tradicionais de planejamento estratégico desenvolvidos por outros autores. Este modelo, no entanto, tem aplicações para empresas específicas, de forma individualizada, o que não é caso do presente trabalho.

Competitividade	Sustentabilidade
Baseada em fatores econômicos e operacionais	Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos.
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas.	Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas.
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção.	Legislação ambiental = promoção da inovação.
Uso de tecnologias de produção tradicionais.	Uso de tecnologias limpas de produção.
Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como ameaças.	Questões do meio ambiente natural geralmente são vistas como novas oportunidades.
Foco na redução de custos e eficiência operacional individualista.	Foco na inovação e cooperação.

QUADRO 2 – Comparação entre competitividade e sustentabilidade
 Fonte: Coral, 2002, p. 47.

1.7 EVIDÊNCIAS DE INTERESSE

A região oeste catarinense, as associações de Municípios do Oeste de Santa Catarina, juntamente com o SEBRAE e outros órgãos governamentais e privados, estão empreendendo um enorme esforço para garantir a sustentabilidade econômica da região.

O modelo agroindustrial atualmente vigente, baseado na avicultura e suinocultura, está dando mostras de esgotamento. A prova disso é a falência do Grupo Chapecó que, por longas décadas atuou basicamente com estas duas alternativas de produção.

Diversos estudos realizados pelo SEBRAE e outros órgãos vêm identificando a atividade florestal como uma vocação natural de toda a região oeste catarinense, tanto com fins energéticos como para fins industriais. Esta conclusão se baseia em diversos fatores, sendo os principais a topografia declivosa de grande parte da região, as terras férteis, mas impróprias para a agricultura mecanizada e a cultura da população com visão empreendedora para a industrialização de produtos tanto agrícolas como florestais.

Os órgãos representativos como, Associações Comerciais e Industriais dos Municípios, Sindicatos e Associações de Moveleiros e as próprias empresas moveleiras, juntamente com órgãos oficiais como o SEBRAE, Associações de Municípios e Secretarias de Estado, estão envidando esforços na busca de alternativas econômicas para a região, fugindo do modelo agroindustrial tradicional, estimulando alternativas econômicas entre as quais a consolidação da produção moveleira.

A importância deste segmento produtivo na economia da região se dá pelas alternativas tanto na geração de emprego e renda como na mudança do perfil econômico.

As principais dificuldades das organizações fabricantes de móveis, em hipótese, se situam na adequação das compras e estoques de matérias primas, no planejamento e otimização da produção, no conhecimento e controle de seus custos, no atendimento às reais demandas do consumidor, suas relações ou processos comerciais com os parceiros, fornecedores e consumidores e no próprio fluxo de caixa do empreendimento.

Da mesma forma questiona-se o grau de maturidade de todos os atores envolvidos em termos de comprometimento com ações conjuntas de sustentabilidade visando a parcerias que possibilitem que todo o segmento ou cadeia alcance a lucratividade necessária não só à sobrevivência, mas que, além disso, possibilite os reinvestimentos objetivando a ampliação dos negócios.

O termo “sustentabilidade” passou a ser usado, tanto em trabalhos científicos como em qualquer discurso envolvendo a natureza ou o meio ambiente de forma recorrente a partir da ECO-92. Atualmente, seu uso ornamenta a maioria das questões sobre equidade, governabilidade, justiça social, minorias, entre outras. “A sustentabilidade [passou a ser] usada como um sufixo para quase qualquer coisa julgada desejável” (REDCLIFT, 2006, p.51).

Já a sustentabilidade empresarial tem sido objeto de muitas discussões, especialmente nos aspectos que envolvem as questões ambientais. Starik e Rands (1995)²¹ citados por Coral (2002, p. 45) afirmam que a sustentabilidade ecológica é a “habilidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, de existir[em] e crescer[em] por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e crescimento de outras coletividades seja[m] permitido[s] em níveis relacionados e em sistemas relacionados”.

Embora o recorte deste trabalho não tenha a pretensão de aventurar-se em ilações macroeconômicas, algumas ponderações de ordem microeconômica podem fazer sentido. O crescimento e a sustentabilidade econômica da atividade têm ligação estreita com o uso racional dos recursos disponibilizados envolvendo desde os financeiros até as técnicas de produção de seus bens e serviços.

Diversos fatores parece serem responsáveis pelas dificuldades de articulação no intuito de buscar soluções para os problemas do setor. Neste sentido, a revista *Súmula*

²¹ STARIK, M, RANDES, G. P. Weaving an Integrated WEB: Multilevel and Multisystem Perspectives. *Academy of Management Review*, v20, n4, p908-935, 1995.

Econômica FIERGS já em 1996 (p.25) fazia o seguinte comentário: “A reduzida capacidade de coalizão do setor, característica de um segmento muito pulverizado, o torna relativamente vulnerável e pouco articulado em termos de reivindicações para a solução dos seus problemas”. Os novos tempos indicam para a necessidade premente da busca do associativismo para soluções coletivas e não individuais. A própria razão de ser de uma associação dos moveleiros parece não ser adequadamente entendida.

Meyer-Stamer (1999, p.24) destaca algumas idéias que parece serem adequadas à situação estudada. Localmente as empresas deveriam ser eficientes de forma coletiva em função da interação (cooperação e colaboração formal e informal) e transformar o caráter da concorrência, competitividade e rivalidade local, evoluindo para a competição com cooperação buscando a eficiência e o desenvolvimento coletivo.

Com o intuito de ajudar os empresários e as empresas a encararem de forma mais adequada as mudanças que ocorrem rapidamente em um mundo globalizado e, ao mesmo tempo alertar para os perigos da soberba Senge (1998, p. 167) sugere que “[...] as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” .

Neste sentido, Cassiolato (2004, p. 6) destaca dois tipos de aprendizagem: o aprendizado interno e o externo. “Deve-se enfatizar que o aprendizado interno é condição necessária para o aprendizado externo: a firma deve possuir capacitação suficiente para poder receber, elaborar e assimilar o conhecimento obtido de fora de suas fronteiras”. Segundo o autor o aprendizado por imitação (*learning-by-imitating*), em que uma empresa busca apenas imitar as inovações da outra, reproduzindo seus produtos ou processos, e o aprendizado por interação (*learning-by-interacting*) que é obtido de forma colaborativa ao longo de toda uma cadeia produtiva, são as principais formas de aprendizado externo. No aprendizado por interação o processo deve ser estruturado e por cooperação com universidades e instituições de pesquisa e apoio.

Talvez seja interessante buscar em Hamel e Prahalad (1995, p. 234) a inspiração para a integração de competências ou habilidades na busca por estratégias competitivas comuns. “Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”. As coalizões podem se transformar em um diferencial importante para uma atuação mais conjunta em um mesmo mercado. “Uma coalizão também pode ser útil na cooptação de

possíveis concorrentes e conseqüentemente redução da ameaça da rivalidade futura ou da recusa de um parceiro de fornecer seus recursos ao concorrente” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 217). Especialmente para o setor analisado neste trabalho pode-se recorrer ao mesmo autor afirmando que “o verdadeiro problema da competitividade [...] [muitas vezes é] a letargia, a convenção, a miopia e o elitismo [que] são inimigos muito mais reais e muito mais substanciais [...]” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 313).

O desenvolvimento regional do oeste catarinense baseou-se historicamente na agroindústria, especialmente aves e suínos. Os esforços empreendidos no sentido de mudar este perfil têm sido enormes e vêm trazendo resultados importantes especialmente no setor metal mecânico. Em 2006 aconteceu a 6ª Mercoagro (Feira Internacional de Negócios, Processamento e Industrialização de Carnes) que contou com mais de 600 expositores e movimentou U\$\$ 180 milhões em negócios, um valor bastante superior aos 163 milhões de reais em negócios realizados pela Mercomóveis. Ou seja, esta feira que é do âmbito do Mercosul, transacionou 3,3 vezes o faturamento anual das indústrias de móveis de Coronel Freitas e Chapecó. Portanto, há potencialidades enormes a desenvolver.

Pensando em desenvolvimento regional ou local imagina-se que deva ser pensado na perspectiva endógena. Diversos autores alertam para a “crise do sistema produtivo fordista, baseado na grande produção em escala, e o conseqüente renascimento das vantagens da pequena produção baseada na produção flexível” (AMARAL FILHO, 1996, p.39). Na teoria do desenvolvimento endógeno os fatores: capital humano, conhecimento, informação, pesquisa e desenvolvimento passam a se somar na teoria tradicional dos fatores capital e trabalho na função de produção agregada. O mesmo autor ainda afirma que os economistas de organizações internacionais como Banco Mundial, BIRD e BID, têm

[...] um certo consenso sobre o caráter endógeno desses (novos) fatores de produção e suas influências sobre os rendimentos crescentes e o crescimento sustentado. A tese consensual decorrente é que um país, região ou local, melhor munidos desses fatores podem aumentar, com maior facilidade, o valor agregado à produção, a produtividade do sistema produtivo, acelerar o crescimento, aumentar o produto e possibilitar uma melhor distribuição da renda (AMARAL FILHO, 1996, p.43).

Esta idéia vem ao encontro das aspirações dos “pequenos moveleiros”, ou seja, as empresas que fabricam móveis sob medida. Torna-se necessário um esforço articulado na busca da profissionalização, da qualificação destas unidades produtivas. Por si só elas não conseguirão seu intento, pela absoluta falta de condições financeiras, de relacionamento entre si, de aspectos culturais, organizacionais (gestão do negócio), além de outros. Este tipo de trabalho deve ser implementado em Chapecó, visto que em Coronel Freitas, as ações do

SEBRAE já transformaram as pequenas marcenarias em fábricas de móveis modulados/seriados e que hoje têm problemas específicos, mas igualmente complexos.

O papel da universidade é gerar desenvolvimento. Especialmente para o oeste catarinense as universidades carecem de uma afirmação de sua função social numa interação maior com o setor produtivo e a geração de tecnologias sustentáveis. Por serem universidades comunitárias²², importantes segmentos das próprias IES (Instituições de Ensino Superior) vêm confundindo benemerência com desenvolvimento. O viés paternalista e ideológico deve necessariamente ceder espaço para garantir não só sua sustentabilidade econômica, bem como a de toda a região na qual reside sua responsabilidade social. Não somente para o setor da atividade em estudo, que é a atividade moveleira mas também para toda a relação com o setor produtivo e comercial a ação da universidade pode ser discriminada no Quadro 3.

Dimensão Tipo de Aliança	Objetivo primário	Grau de intenção comercial	Grau de Interação Universidade/ indústria	Escopo	Duração	Número de organizações associadas	Localção
Parques de Pesquisa	Espaço arrendável para P&D universitário e corporativo	Baixo	Alto	Amplio	Final em aberto	Múltiplas	Autônoma
Consórcio de pesquisa	Pré-competitivo Pesquisa genérica	Baixo	Alto	Múltiplos projetos com um foco	Longo prazo	Múltiplas	Autônoma
Centro de Pesquisa cooperativa/ Institutos acadêmicos/ Centros de Excelência	P & D	Baixo	Alto	Múltiplos projetos com um foco	Variável	Múltiplas	Universidade
Programas de Pesquisa Cooperativa (contratos de Pesquisa de Longo Prazo)	P & D	Baixo	Alto	Múltiplos projetos com um foco	Longo Prazo	De duas para baixo	Universidade
Recursos da Indústria (financeiros ou equipamentos) para professores individuais ou universidades	P & D	Baixo	Alto	Amplio	Variável	Duas	Universidade
Contrato individual de Pesquisa / Consultoria	P & D	Baixo a médio	Médio	Com base no Projeto	Variável	Duas	Universidade
Troca pessoal entre universidade e indústria	P & D	Baixo a médio	Médio	Com base no Projeto	Normalmente de dois meses a um ano	Duas	Universidade ou empresa
Empréstimos de equipamentos / transferência da indústria	Processo/ modificação de equipamento	Médio	Baixo	Com base no projeto	Variável	Duas	Universidade
Participação industrial nos conselhos universitários	Papel conselheiro	Médio	Médio	Com base no programa	Variável	Duas	Universidade
Participação universitária nos conselhos das companhias	Papel conselheiro	Médio	Médio	Com base no programa	Variável	Duas	Empresa
Institutos industriais baseados em universidade/ centros de cooperação tecnológica	Serviços Técnicos	Médio	Médio	Múltiplos projetos com um foco	Variável	Múltiplas	Universidade
Parque industrial científico	Espaço arrendável para atividade secundária da universidade, atividades corporativas de P&D	Alto	Alto	Amplio	Final em aberto	Múltiplas	Autônoma
Incubadoras com base em universidades / centros de inovação	Espaço para serviços e desenvolvimento de negócios	Alto	Alto	Amplio	Variável	Múltiplas	Universidade ou Autônoma

²² Além da UNOCHAPECÓ (Universidade Comunitária Regional de Chapecó) atuam no oeste catarinense a UNOESC (Universidade do Oeste Catarinense) e a UNC (Universidade do Contestado).

Serviços de extensão com base na universidade	Objeto técnico, desenvolvimento de prestação de serviços para indústria	Alto	Médio	Com base no programa	Variável	Múltiplas	Universidade
Programas de licenciamento tecnológico com base na universidade /ligação industrial	Serviços de comissão entre universidade e indústria	Alto	Baixo a médio	Ampla	Variável	Múltiplas	Universidade
Continuidade de programas educacionais	Educação	Baixo a médio	Médio	Ampla	Variável	Múltiplas	Universidade
Apoio a projetos de pesquisa de estudantes	Educação	Baixo a médio	Médio	Com base no programa	Curto prazo	Duas	Empresa
Professores adjuntos da indústria	Educação	Baixo	Médio	Com base no programa	Variável	Duas	Universidade
Seminários cooperativos, programas de oradores	Educação	Baixo a médio	Médio	Com base no programa	Variável	Múltiplas	Universidade ou empresa
Doações	Educação	Baixo	Baixo	Com base no programa	Final em aberto	Duas	Universidade
Bolsas de estudo para graduação e pós-graduação sustentadas pela indústria	Educação	Baixo	Baixo	Com base no programa	Variável	Duas	Universidade ou empresa

QUADRO 3 - Modelos Organizacionais de Interação Universidade Indústria

Fonte: Wagner (1994), apud Cassiolatto (2004, p.14-15) – adaptado.

A articulação entre todos os segmentos envolvidos para viabilizar todas estas alternativas no curto e longo prazo precisa ser equacionada. É urgente implementar reflexões sobre os paradigmas estabelecidos quanto à função da universidade no contexto regional.

1.8 OBJETIVO GERAL

Descrever, analisar, caracterizar e estabelecer perspectivas de sustentabilidade econômica do “pólo moveleiro de Coronel Freitas” no Oeste de Santa Catarina.

1.8.1 Objetivos específicos

- Classificar e quantificar as indústrias e produtos da cadeia produtiva existente na região.
- Identificar e catalogar os principais fornecedores de matérias-primas, especialmente insumos e produtos de origem florestal.
- Identificar e classificar os principais mercados – local, nacional e internacional - atendidos pelos produtores / indústrias abordados.

- Classificar e analisar as principais dificuldades organizacionais quanto ao aspecto econômico institucional.
- Estudar o grau de tecnologia da indústria e identificar os resíduos produzidos bem como o destino dado a eles.
- Estudar a estrutura do mercado, sua concentração e suas relações.
- Propor e sugerir políticas que viabilizem a sustentabilidade econômica e social da atividade moveleira na região estudada no longo prazo.

2 MATERIAL E MÉTODOS

2.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado nas empresas cadastradas nas Prefeituras Municipais de Chapecó e Coronel Freitas, bem como nos estabelecimentos não cadastrados, mas que foram indicados pelos fornecedores de matérias primas (madeira e chapas) ou encontrados na varredura feita nos dois municípios, com atividades relacionadas ao setor moveleiro localizadas na região abrangente da pesquisa. Assim sendo foram pesquisados todos os estabelecimentos com endereço fixo, máquinas e equipamentos instalados e em atividade. Os estabelecimentos encontrados fechados foram visitados diversas vezes em horários diferentes para confirmar a atividade ou não. Foram excluídos os artesãos e os “marceneiros de fim-de-semana”. A pesquisa completa foi realizada no período de 2005 a 2007.

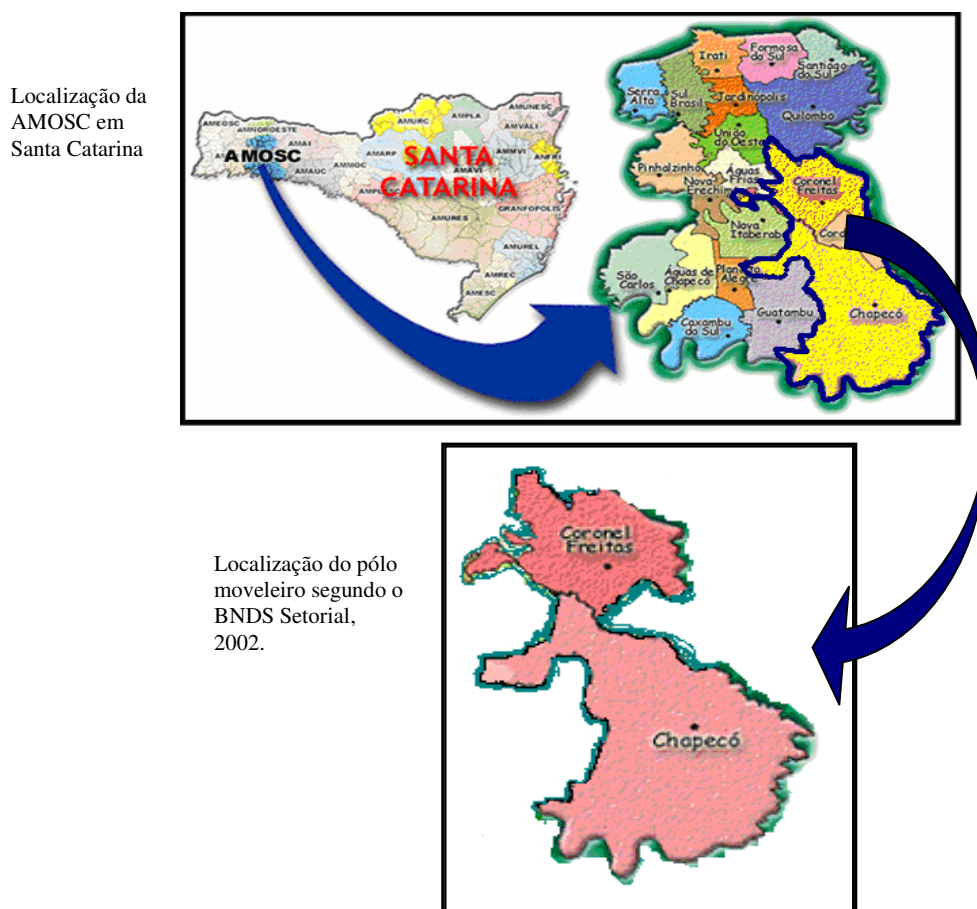


FIGURA 5 – Mapa de localização da área da pesquisa
Fonte: Mapa político de Santa Catarina.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Vergara (2003, p. 46), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa [...] realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica”.

Considerando-se as tipologias existentes, a presente pesquisa pode ser caracterizada da seguinte forma:

a) Quanto aos objetivos: pesquisa exploratória. As pesquisas exploratórias, na concepção de Gil (1999, p. 43), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos [...]”.

b) Quanto aos procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento.

De acordo com Vergara (2003 p. 48): “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. [...]”.

Pesquisa documental porque foram analisados documentos das empresas em questão como controles de produção e estoques, informações relativas aos recursos humanos, administração de materiais, vendas e marketing e outros documentos relacionados ao objeto de estudo. Marconi e Lakatos (2002, p. 64) esclarecem que: “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

A pesquisa também foi de levantamento, porque colheu dados primários das entidades que constituem o setor moveleiro, localizadas na região objeto deste estudo.

c) Quanto à abordagem do problema: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

Quanto à abordagem qualitativa, Richardson (1999, p. 79) considera que “além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Raupp e Beuren (2004, p. 92) destacam que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado”. Os autores observam, ainda, que a abordagem qualitativa “visa [a] destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

Assim, pode-se depreender que o estudo pode ser dotado de características quantitativas e qualitativas, concomitantemente.

2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População pode ser entendida como o universo, a totalidade dos elementos que possuem características definidas para o estudo, enquanto a amostra utiliza apenas parte desse universo.

A população que compõe a pesquisa são as entidades caracterizadas como “empresas moveleiras”, localizadas na região oeste de Santa Catarina, nos municípios de Chapecó e Coronel Freitas, caracterizado como Pólo Moveleiro e que estavam em atividade no período da pesquisa. Além das empresas moveleiras foram também pesquisados os principais fornecedores indicados no levantamento das primeiras e vice-versa.

Para Vergara (2000, p. 50), “[...] população é [...] um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Esta pesquisa utilizou o censo para todas as “empresas moveleiras” localizadas no pólo moveleiro de Coronel Freitas, contidas nas listas fornecidas pelas Prefeituras, bem como aquelas indicadas por fornecedores de matérias primas e que se encontravam em atividade no período da pesquisas, estando ou não associadas à AMOESC (Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina), estando ou não legalmente constituídas. Portanto, foi feita uma varredura completa, buscando as organizações com atividade em algum endereço fixo e com máquinas e negócio estabelecido. Foram, porém, excluídos da pesquisa os “marceneiros de fim-de-semana”²³, atividade que está em franco processo de expansão.

2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os instrumentos de coleta dos dados utilizados foram:

a) Pesquisa bibliográfica, porque no anteparo teórico para a fundamentação do tema realiza-se investigação em material publicado e indexado em base de dados, de cunho

²³ “Marceneiros de fim-de-semana” são funcionários de empresas moveleiras que buscam clientes (vizinhos, parentes e amigos) para “montar” móveis nos fins-de-semana. A empresa Madechap está prestando um serviço de planejamento e corte de chapas para atender este “mercado formiguinha”.

científico, como revistas especializadas, livros, artigos, dissertações, teses, trabalhos apresentados em congressos e disponíveis na rede mundial de computadores (Internet).

b) Pesquisa documental realizada nos demonstrativos de produção e materiais, de vendas e outros relatórios oriundos das empresas pesquisadas, que foram objeto de publicação ou não. Além de documentos de associações, entidades privadas e governamentais ligadas ao objeto de estudo.

Para Vergara (2000, p. 48), “investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofício, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, [...]”.

c) Observação: foram efetuados levantamentos *in loco* dos métodos produtivos e tecnológicos, além das rotinas utilizadas nas linhas de produção, nas organizações em estudo.

d) Questionário: foi elaborado e aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas objetivando a identificação do perfil das empresas em estudo, bem como a confecção de um banco de dados necessário para melhor caracterizar a atividade. O Questionário encontra-se nos anexos.

2.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados está presente nos diversos estágios do trabalho científico, porém torna-se mais formal após o encerramento do processo de coleta de dados.

A análise qualitativa das informações permitiu a obtenção de subsídios para as conclusões e recomendações deste trabalho e procura relacionar a posição dos sujeitos sociais com a literatura utilizada.

Na concepção de Gomes (2002, p. 75), “uma das técnicas mais comuns para se trabalhar os conteúdos é a que se volta para a elaboração de categorias”. Estabelecer categorias sugere congregar elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si.

Assim, utilizamos categorias para estabelecer classificações. No tocante ao trabalho com categorias, Gomes (2002, p. 70) considera que “trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”.

A pesquisa qualitativa é uma tipologia importante para a elaboração de trabalhos científicos, pois descreve a complexidade de determinado problema, possibilitando um maior nível de profundidade do estudo, contribuindo para o entendimento e a análise do fenômeno estudado.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esta tipologia contribui para garantir a precisão dos resultados, evitando desta forma, distorções na análise e interpretação, diminuindo a margem de erro da pesquisa.

Os dados quantitativos foram criteriosamente analisados com agrupamento de respostas similares por meio de análises descritivas, apresentadas e ilustradas em tabelas e gráficos efetuando diversos cruzamentos de variáveis. Os dados qualitativos receberam análise interpretativa.

A análise econômica foi feita de acordo com conceitos desenvolvidos por diversos autores. A avaliação do desempenho econômico de um setor tem se revelado uma missão bastante complexa. As inter-relações comerciais, os interesses paralelos, os incentivos ou restrições de ordem oficial, as estruturas do macro mercado existente, entre outras, são variáveis que direta ou indiretamente exercem poder e influenciam o desempenho e seu desenvolvimento. Apesar disso algumas análises são pertinentes e possibilitam diversas avaliações mesmo que parciais..

As tabelas agrupam as empresas do pólo moveleiro em segmentos chamados “sob medida” e “seriados”, confrontam as empresas entre os dois Municípios e ainda a classificação por faixa de faturamento quais sejam: Microempresa (faturamento anual até R\$ 240.000,00), Empresa de Pequeno Porte (faturamento anual de R\$ 240.000,00 a R\$ 2.400.000,00) e empresas com faturamento anual acima de R\$ 2.400.000,00.

A produtividade foi analisada fazendo comparações com as variáveis: faturamento e mão-de-obra. Um índice gerado pelo quociente faturamento x investimento em cada segmento também foi analisado.

Para se analisar expectativas futuras quanto aos aumentos de faturamento e mão-de-obra lançou-se mão do cálculo da correlação. O coeficiente de correlação introduzido por Karl Pearson, também conhecido como correlação momento-produto, quantifica em uma escala adimensional, que em valor absoluto vai de zero à unidade, o grau de interrelacionamento entre duas variáveis. O coeficiente r é uma estimativa do parâmetro ρ , medindo os desvios em

relação à linha calculada pelo método dos mínimos quadrados (SPIEGEL, 1977, BRAULE, 2001, LAPPONI, 2005, entre outros). A fórmula de cálculo é dada por:

$$r = \frac{n \cdot \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (01)$$

Onde: n – número de pares de observações;

y – variável dependente;

x – variável independente

Para analisar a estrutura e concentração do mercado fez-se uma análise por diversos métodos. Rocha, Bueno e Pires (2004) citam Hall e Tideman (1987)²⁴ e Hannah e Kay (1977)²⁵ que listam diversos índices apropriados para os estudos de estrutura e concentração de mercado. Os mais largamente utilizados são a TCM (Taxa de Concentração do Mercado) e o IHH (Índice de Herfindahl-Hirschman).

A TCM²⁶, classificada como um índice parcial, é a taxa de concentração do mercado e representa a relação percentual do faturamento, empregados, ativos, valor adicionado ou produção das quatro ou oito maiores empresas e o faturamento ou variável analisada do setor. Para apresentar os resultados em forma de tabelas foram calculadas as TCM para as diversas classificações estudadas considerando o faturamento dos quatro maiores produtores em cada segmento. Para se analisar a participação de cada indústria nos respectivos mercados analisados, se considerar-se Q o valor do faturamento total e q_i o faturamento de cada indústria tem-se que o somatório de q_i é igual a Q . Ou seja, de acordo com Barbosa (1985) e Santos (2000) citando Ferguson e Ferguson (1994)²⁷ e Shy (1996)²⁸, tem-se a seguinte expressão:

$$Q = \sum_{i=1}^n q_i \quad (02)$$

²⁴ Hall, M. e Tideman, N. Measures of Concentration. *Journal of the American Statistical Association* 62(317), 162-168, 1987.

²⁵ Hannah, L. e Kay, J. *Concentration in Modern Industry*. Macmillan, London, 1977.

²⁶ TCM \cong 100% - segmento altamente concentrado
 TCM \cong 0% - segmento de baixa concentração
 TCM < 40% - mercado concorrencial (competitivo)
 TCM > 60% - setor mais concentrado

²⁷ FERGUSON, P.R., FERGUSON, G.J. **Industrial Economics**: issue and perspectives. New York: University Press, 1994.

²⁸ SHY, O. **Industrial organization: theory and applications**. London: The MIT Press, 1996.

O Market Share (MS) mede a parcela de cada empresa do valor total da variável analisada. Estes valores estão discriminados na Tabela disponível no Apêndice.

O Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH)²⁹ é um índice que eleva ao quadrado o MS com o intuito de elevar o peso das maiores empresas dentro do mercado analisado. De acordo com os mesmos autores citados acima, este índice é dado pela seguinte expressão:

$$IHH = \sum_{i=1}^n MS_i^2 \quad \text{onde} \quad MS = \frac{q_i * 100}{Q} \quad (03)$$

Este índice também está discriminado em forma de tabela, na qual calcula-se os índices para cada classificação abordada, bem como para o mercado como um todo.

Caves (1982) estabeleceu uma classificação própria para estruturas de mercado levando em consideração a produção. Esta classificação pode ser vista na Tabela 5 abaixo.

TABELA 5 – Classificação de estruturas de mercado segundo Caves (1982)

Estrutura de Mercado	Participação na produção total		
	4 maiores	8 maiores	20 maiores
Oligopólio I		50%	75%
Oligopólio II		33%	75%
Indústria não concentrada		<33%	
Indústria competitiva	<10%		

Fonte: Caves (1982)

Portanto, o critério adotado estabelece:

- Oligopólio tipo I – as 8 maiores firmas produzem pelo menos 50% da produção, sendo que as 20 maiores contribuem com um mínimo de 75% do total e nenhuma firma sozinha oferta mais do que 10-15%;
- Oligopólio tipo II – as 8 maiores firmas fazem pelo menos 33% da produção e as 20 maiores um mínimo de 75%;
- Indústrias não-concentradas: - as 8 maiores firmas fazem menos que 33% da produção;
- Indústria competitiva – as 4 maiores empresas produzem menos que 10% do total vendido.

²⁹ Se $IHH > 1.800$, o mercado é concentrado

Se $IHH < 1.800$, o mercado é de alta competição

Se $IHH = 10.000$, \rightarrow o mercado é altamente concentrado (monopólio)

Se $IHH = 0 \rightarrow$ concorrência perfeita

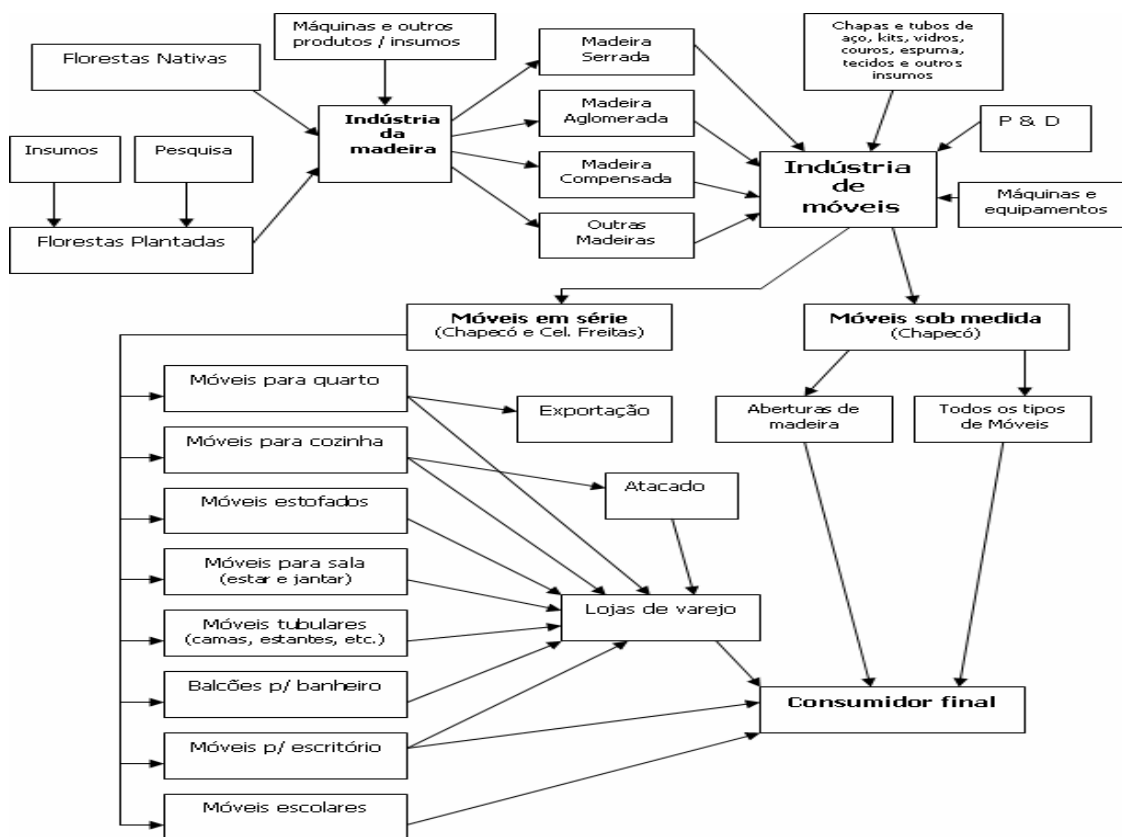
Aplicando estes conceitos para a situação pesquisada e utilizando-se a variável “faturamento” na ausência de dados efetivos de produção pode-se ter uma idéia da estrutura de mercado reinante da indústria considerada.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho faz um recorte no esquema apresentado no item 3.3 (figura 2), excluindo da análise o elo “Produção Florestal”. Desta forma, deteve-se nos elos Insumos, Processamento e Indústria, Comercialização (atacadista e varejista) e Consumidor. Dentro deste esquema deu-se especial atenção à postura empresarial diante dos problemas e limitações apontados, bem como às alternativas de sustentabilidade imaginadas pelos atores envolvidos. Pelas características identificadas procedeu-se a análise com as classificações de localização geográfica confrontando Coronel Freitas X Chapecó bem como a classificação entre produtores de móveis sob medida X produtores de móveis em série.

A figura 7 a seguir mostra o fluxograma dos segmentos que formam a cadeia de produção de móveis de Coronel Freitas e Chapecó e as relações que estabelecem ao longo da cadeia.

FIGURA 6 – Subsistema Industria Moveleira do Pólo Moveleiro de Coronel Freitas



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa realizada.

3.1 FORNECEDORES DE MATÉRIA PRIMA FLORESTAL PARA AS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO PÓLO MOVELEIRO DE CORONEL FREITAS

Um dos objetivos deste trabalho foi o de identificar e catalogar os principais fornecedores de matéria prima florestal para o pólo moveleiro de Coronel Freitas. Assim sendo, detalhando dentro do subsistema da indústria moveleira, têm-se para este pólo moveleiro os seguintes fornecedores a montante, considerando os produtos florestais:

TABELA 6 – Fornecedores de madeira de reflorestamento para o pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007

Empresa (nome de fantasia)	Cidade/Estado	Gênero	Qt.(m³/mês)	Preço(R\$/m³+frete)
Madeiraira Ciro e Djalma	Caibi/SC	Eucalipto	10,00	280,00
Madeiraira Trevo	Chapecó/SC	Eucalipto	2,00	380,00
Madeiraira Mocelin	Chapecó/SC	Eucalipto	10,00	500,00
Madeiras Cortina	Chapecó/SC	Eucalipto	10,00	500,00
Madeiraira Taufer	Chapecó/SC	Eucalipto	2,00	380,00
Madeiraira São Cristóvão	Chapecó/SC	Eucalipto	0,50	350,00
Madeiraira Casanova	Chapecó/SC	Eucalipto	5,00	250,00
Madeiraira Catarinense	Chapecó/SC	Eucalipto	45,00	550,00
Tozzatti & Tozzo	Chapecó/SC	Eucalipto	1,00	380,00
Madeiraira Sanagiotto	Chapecó/SC	Eucalipto	12,50	382,50
Madeiras Palmital	Chapecó/SC	Eucalipto	1,50	400,00
Madepoint	Chapecó/SC	Eucalipto	10,00	400,00
Madeiraira Cordilheira	Cordilheira Alta/SC	Eucalipto	7,00	380,00
Matté Madeiras	Cordilheira Alta/SC	Eucalipto	107,00	377,50
Madeiraira Berbal	Cordilheira Alta/SC	Eucalipto	20,00	380,00
Madeiraira Coronel Freitas	Coronel Freitas/SC	Eucalipto	70,00	500,00
Madeiraira Conte	Coronel Freitas/SC	Eucalipto	90,00	355,00
Favaretto Madeiras	Coronel Freitas/SC	Eucalipto	150,00	350,00
Madeiraira Gasparin	Coronel Freitas/SC	Eucalipto	37,00	375,00
Com os proprietários	Diversos	Eucalipto	8,00	390,00
Madeiraira Gaudini	Quilombro/SC	Eucalipto	20,00	340,00
Madeiraira Marema	Xaxim/SC	Eucalipto	0,50	300,00
Enio Peruzzo	Xaxim/SC	Eucalipto	1,00	400,00
Madeiras Gáspari	Xaxim/SC	Eucalipto	20,00	380,00
TOTAL (Eucalipto)	-	-	640,00	(média) 383,00
Madeiraira Castanha	Chapecó/SC	Kiri	2,00	700,00
TOTAL (kiri)			2,00	(média) 700,00
Madeiraira Lusa	Chapecó/SC	Pinus	4,00	400,00
Sadia Concórdia (toras)	Fax. dos Guedes/SC	Pinus	350,00	120,00
Madeiraira Peres	Irani/SC	Pinus	15,00	340,00
Batistella	Lages/SC	Pinus	250,00	270,00
Madeiraira do Nelson	Lebon Régis/SC	Pinus	5,00	250,00
TOTAL (Pinus)			624,00	(média) 276,00

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Pode-se perceber pela Tabela 6 que o eucalipto consumido pelas indústrias é produzido na região, sendo fruto do trabalho de fomento desenvolvido nas últimas décadas pelas agroindústrias locais (Sadia, Frigorífico Chapecó e CooperAlfa). Já o pínus vem da região das indústrias de papel e celulose (meio oeste e planalto catarinense) com exceção da Sadia Concórdia que planta pínus para a confecção de suas embalagens e tem excedente produtivo que é vendido para as serrarias e indústrias da região. O preço do eucalipto é bastante homogêneo sendo que a variação se deve à qualidade – de primeira ou de segunda – que é demandada pelo produto fabricado. Uma das empresas de Chapecó está inclusive começando a usar esta madeira em substituição ao Mogno. Está aqui uma importante oportunidade de desenvolver pesquisa tecnológica neste sentido, tanto no Centro Moveleiro do SENAI como na Universidade.

Uma outra espécie utilizada e com grande potencial é o kiri (*Paulownia spp.*). O empresário que a está utilizando afirma ser esta madeira muito melhor do que a caixeta (*Tabebuia cassinoides*), espécie que vem para Chapecó oriunda principalmente da região de Ariquemes/RO e do sul do Pará. A vantagem do kiri é o impecável acabamento que proporciona, diz o empresário.

Em termos de madeira nativa foi identificado um grande número de fornecedores. As madeiras da região são, em sua maior parte, entrepostos ou depósitos de madeira comprada do norte e centro-oeste do país, especialmente Mato Grosso, Pará e Rondônia. Esta madeira é trazida por caminhoneiros que aproveitam as suas viagens àquela região para trazer a madeira como frete de retorno, otimizando sua atividade. A região oeste praticamente não tem mais reservas florestais nativas para serem exploradas. Corroborando com esta situação a legislação florestal restritiva. De acordo com a Fundação SOS Mata Atlântica a cobertura florestal nativa remanescente em 1995 era menos do que 3%. Uma das empresas, no entanto, diz possuir um grande estoque de madeira nativa comprada de agricultores há mais de vinte anos. Este fato poderia representar um diferencial competitivo³⁰ com relação à concorrência. Na verdade está se tornando um problema visto que a empresa não tem como comprovar a origem, exigência da atual legislação florestal.

As Tabelas 6 e 7 mostram o consumo mensal das indústrias. As compras, no entanto, não ocorrem mensalmente. Enquanto as grandes empresas compram “carga fechada” mantendo a mesma secando estaleirada/gradeada, as pequenas compram de acordo com a

³⁰ Os custos de aquisição desta madeira foram extremamente baixos e já estão plenamente absorvidos pela empresa. Desta forma, na atual composição de custos de alguns produtos, o item matéria prima estaria substancialmente abaixo dos valores de mercado (mesmo considerando a atualização monetária do estoque).

demanda (pedido). A variação de preço da madeira nativa é muito grande em função do tipo de madeira utilizada por cada indústria. Este fato ocorre porque algumas utilizam madeira de primeira para a fabricação de móveis sob medida para as classes A e B enquanto que outras utilizam madeira de segunda ou até mesmo aproveitamento e refilo de acordo com a destinação que lhe é dada como, por exemplo, partes da estrutura interna de estofados. As espécies utilizadas têm grande diversidade, tendo quase sempre a disponibilidade de espécie substituta para aquela demandada.

TABELA 7 – Fornecedores de madeira nativa para o pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007

Empresa (nome de fantasia)	Cidade	Qt.(m ³ /mês)	Preço(R\$/m ³ +frete)
Madeira Gerhardt	Chapecó/SC	13,50	459,26
Madeira Mocelin	Chapecó/SC	30,00	1.050,00
Madeira Campo Erê	Campo Erê	3,00	800,00
Madeiras de caminhoneiro	Chapecó/SC	52,00	900,00
NorteSul Madeiras	Chapecó/SC	3,00	1.100,00
Tozzatti & Tozzo	Chapecó/SC	4,50	1.100,00
Matté Madeiras	Chapecó/SC	5,00	1.100,00
Madeju Madeiras	Chapecó/SC	4,00	1.100,00
Madeira Mussolini	Chapecó/SC	2,00	600,00
Madeiras Palmital	Chapecó/SC	0,50	800,00
Gasperin	Chapecó/SC	1,00	400,00
Irmãos Pesamosca	Iraí/RS	1,50	550,00
Gazzola Madeiras	São Miguel do Oeste/SC	6,00	1.100,00
Madenobre Madeiras	São Miguel do Oeste/SC	7,00	1.100,00
TOTAL		133,00	868,52

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

As empresas de móveis também dispõem de um grande número de fornecedores de madeira laminada, compensada e aglomerada. Enquanto as grandes empresas compram esse material na forma de *palets* para conseguir um diferencial de preços, as pequenas empresas compram em chapas unitárias, de acordo com a demanda enquadrando-se, por necessidade, no conceito *just-in-time*³¹. A Tabela 8 abaixo lista todos os fornecedores citados pelos entrevistados, bem como a soma dos volumes médios mensais demandados por fornecedor. As chapas demandadas têm diversas espessuras tendo as especificações definidas de acordo com o produto que está sendo fabricado. Optou-se então pela conversão em quantidades de chapas, independente da sua espessura e/ou classificação. Da mesma forma, os preços praticados dependem, além das especificações desta matéria prima, das quantidades adquiridas, da forma de pagamento e da vinculação desta compra a outros itens como por exemplo a aquisição de kits de ferragens.

³¹ *Just-in-time* – conceito de gestão de estoques que preconiza a compra ou especialmente a entrega de produtos diretamente (na linha de montagem) no momento em que serão utilizados na fabricação.

TABELA 8 – Fornecedores de laminados, aglomerados, compensados e melamina para o pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007.

Empresa (nome de fantasia)	Cidade	Qt.(chapas/mês)
Satipel	Araucária/PR	3.850,00
Abrafer Compensados	Cascavel/PR	550,00
Chapecomp	Chapecó/SC	297,00
Acasel	Chapecó/SC	1.657,00
Placacentro	Chapecó/SC	120,00
Disapar	Chapecó/SC	20,00
Madechap	Chapecó/SC	53,00
Cavag	Clevelândia/PR	400,00
Placas Paraná	Curitiba/Ponta Grossa/PR	100,00
Berneck	Curitiba/PR	800,00
BigFer	Farroupilha/RS	6.263,00
Tafisa	Piên – PR	2.300,00
WS – Compensados Pinhal	Pinhalzinho/SC	1.855,00
Macisa	Ponta Grossa/PR	1.600,00
Fibraplac	Porto Alegre/RS	1.700,00
Bonetti	Santa Cecília/SC	320,00
Comporta	São José dos Pinhais/PR	200,00
Casa do MDF	São Lourenço do Oeste/SC	70,00
Duratex	São Paulo/SP	280,00
TOTAL		22.435,00

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

O consumo mensal listado na Tabela 8 é um valor médio estimado pelas informações obtidas nas empresas. Chama a atenção o grande volume (27,92%) fornecido pela BigFer da cidade de Farroupilha-RS. Na busca de uma justificativa percebeu-se que os preços deste fornecedor são normalmente menores que os da própria fábrica. Essa é, na verdade, uma estratégia de vendas, já que é também fornecedor de um grande número de acessórios para todos os tipos de móveis. Há inclusive um importante trabalho de parceria desta empresa com algumas das pesquisadas, para as quais ela fornece o kit completo de toda a ferragem utilizada em determinados produtos (guarda-roupas, cozinhas, camas). Informações obtidas nesta empresa dão conta de que a mesma possui atualmente em torno de 800 funcionários específicos para a montagem e fornecimento destes kits para as indústrias moveleiras do sul do país.

3.2 ÁREA INDUSTRIAL INSTALADA E POTENCIAL

A pesquisa realizada apurou uma área total instalada/construída de **65.456,00** m². Neste levantamento consta a soma das áreas dos pavilhões / galpões industriais efetivamente

utilizados na confecção de seus produtos. Considerando a realidade deste pólo e, para efeito didático optou-se em classificar estas indústrias em duas classes distintas de acordo com a característica do produto: móveis sob medida e móveis em série. Assim sendo, foram pesquisadas trinta e nove empresas em Chapecó, sendo que vinte e nove fabricam móveis sob medida e dezoito empresas em Coronel Freitas, todas fabricando móveis em série. O Gráfico 2 abaixo mostra a proporção de empresas de acordo com esta classificação.

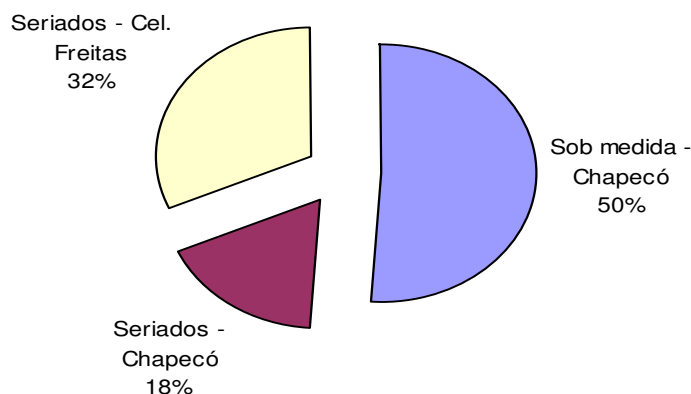


GRÁFICO 2 – Proporção de empresas do pólo moveleiro por segmento - 2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Ainda com a mesma classificação, buscou-se estabelecer o valor de cada unidade produtiva. Na Tabela 9 a seguir faz-se a comparação do valor de mercado que cada empresário dá a seu negócio, apresentando as totalizações. Este valor considera o terreno, as construções, as máquinas e a marca. Essa percepção ou valoração apura um total de R\$ 54.358.000,00. O quadro se apresenta então da seguinte forma:

TABELA 9 – Área construída total em m² e valor total em R\$ do negócio para as empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas por segmento - 2007

	Chapecó		Coronel Freitas		TOTAIS PÓLO	
	Área construída (m ²)	Valor (R\$)	Área construída (m ²)	Valor (R\$)	Área construída (m ²)	Valor (R\$)
Móveis sob medida	12.341,00	11.070.000,00	-	-	12.341,00	11.070.000,00
Móveis em série	18.975,00	25.428.000,00	34.140,00	17.860.000,00	53.115,00	43.288.000,00
TOTAL	31.316,00	36.498.000,00	34.140,00	17.860.000,00	65.456,00	54.358.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

A área média das empresas que fabricam móveis sob medida é de 425,55 m² contra aproximadamente 1.895,00 m² das seriadas tanto em Chapecó como em Coronel Freitas. Ou

seja, as empresas que se organizam para produzir em série constroem fábricas maiores, padronizadas, quase todas em galpões de concreto pré-moldado.

Da tabela acima pode-se ainda deduzir que a média do valor por área corresponde a R\$ 830,45 por metro quadrado. No entanto, as indústrias localizadas em Chapecó têm um valor significativamente maior que as de Coronel Freitas. As que trabalham com móveis sob medida têm um valor de R\$ 897,01/ m² contra R\$ 1.340,08/ m² nas seriadas contra apenas R\$ 523,14 /m² para as de Coronel Freitas (que trabalham todas com móveis em série). Essa diferença pode ser explicada por ser Chapecó o pólo econômico e geográfico do oeste de Santa Catarina³², o valor dos imóveis ser significativamente maior, bem como pelo padrão tecnológico maior de diversas empresas seriadas de Chapecó elevando a sua média.

Pesquisou-se também a intenção de ampliação física do parque fabril para saber a postura com relação à expansão do negócio. O resultado está expresso na Tabela 10 abaixo.

TABELA 10 – Intenção de ampliação do negócio (em área construída) segundo seus proprietários - 2007

	Chapecó		Cel. Freitas		TOTAL	
	Área construída (m ²)	Potencial a ampliar (m ²)	Área construída (m ²)	Potencial a ampliar (m ²)	Área construída (m ²)	Potencial a ampliar (m ²)
Móveis sob medida	12.341,00	8.010,00	-	-	12.341,00	8.010,00
Móveis em série	18.975,00	17.165,00	34.140,00	2.000,00	53.115,00	19.165,00
TOTAL	31.316,00	25.175,00	34.140,00	2.000,00	65.456,00	92.631,00

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Esta tabela mostra a intenção de ampliação física dos negócios estabelecidos no ano de 2007. Há, no entanto, um aspecto interessante a considerar. Enquanto em Coronel Freitas a maioria das indústrias foi construída com projetos similares (galpões pré-moldados em áreas industriais na periferia da cidade) em Chapecó apenas uma empresa está neste momento se instalando em área industrial subsidiada pelo poder público. Esta situação também gerou uma outra característica: em Coronel Freitas não há mais empresas pequenas para fabricação de móveis sob medida; todas se transformaram em fabricantes de móveis em série, fruto de um longo trabalho do SEBRAE realizado nos últimos anos. O resultado deste trabalho é agora colocado em xeque por alguns que venderam todo o patrimônio amealhado por décadas com a

³² Segundo o IBGE tem-se o seguinte comparativo entre os dois Municípios:

	Chapecó	Coronel Freitas
População	164.992	10.201
Indústrias de transformação	897	99
Pessoal ocupado nas indústrias	15.879	1.139
Renda per capita	R\$ 15.567,00	R\$ 11.133,00

Fonte: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php> - acesso em 08/10/2007. Elaborado pelo autor.

fabricação de móveis sob medida, para investir no atual negócio “moderno”, que se transformou, em alguns casos, em dívidas impagáveis junto às instituições financeiras. O que se deve analisar e avaliar é na verdade a competência gerencial de muitos dos atores envolvidos.

Por outro lado, em Chapecó as indústrias foram ampliando suas instalações em imóveis próprios ou alugados. Para elas há inclusive uma idéia clara de que a ampliação pode se dar com a expansão do próprio negócio, com a construção ou adaptação de loja ou *show room*, ou até mesmo o investimento em outros negócios completamente diferentes do atual. Esta postura pode parecer falta de comprometimento com a atividade. Carrega, no entanto, a visão de quem conhece a sua capacidade gerencial em prosperar em diversas atividades produtivas.

3.3 FATURAMENTO

Esse quesito levantado buscou a informação do movimento financeiro gerado pela organização. O empresário foi estimulado a informar o volume real de dinheiro gerado por seu negócio, independente se havia o faturamento real. A soma destes valores aponta para um faturamento total de R\$ 22.524.000,00 em Chapecó (somando fabricantes de móveis seriados e sob medida) e mais R\$ 26.865.00,00 em Coronel Freitas. Esta situação está discriminada na Tabela 11.

Concomitante a esta situação também houve o estímulo para projetar seu faturamento levando em consideração as instalações atuais (capacidade instalada) em um ambiente/cenário de negócios altamente favorável. Essa situação gerou um dado curioso: a expectativa de incremento do faturamento neste cenário é praticamente a mesma entre os que trabalham com móveis sob medida (Chapecó) e os de Coronel Freitas (que são seriados) com um incremento esperado de 117% e 118% respectivamente. Os “seriados” de Chapecó, em sua maioria, já trabalham com quase todo seu potencial. Em todo o caso, totalizando os valores, há uma expectativa de que, em um cenário favorável haveria um incremento de geração de riqueza de **R\$ 43.242.000,00** anuais. As razões para a ocorrência desta situação não são apenas uma questão de mercado, mas também conjunturais e serão analisadas no tópico “Dificuldades”.

TABELA 11 – Faturamento real X potencial X ociosidade em R\$ nas categorias de Móveis sob medida e Móveis em série – 2007

	Chapecó			
	Faturamento anual	Potencial	"Ociosidade"	Percentual
Móveis sob medida	5.654.000,00	12.291.000,00	(6.637.000,00)	117,39%
Móveis em série	16.870.000,00	21.730.000,00	(4.860.000,00)	28,81%
TOTAL (anual)	22.524.000,00	34.021.000,00	(11.497.000,00)	51,04%

	Coronel Freitas			
	Faturamento anual	Potencial	"Ociosidade"	Percentual
Móveis sob medida	-	-	-	-
Móveis em série	26.865.000,00	58.610.000,00	(31.745.000,00)	118,16%
TOTAL (anual)	26.865.000,00	58.610.000,00	(31.745.000,00)	118,16%

	TOTAIS			
	Faturamento anual	Potencial	"Ociosidade"	Percentual
Móveis sob medida	5.654.000,00	12.291.000,00	(6.637.000,00)	117,39%
Móveis em série	43.735.000,00	80.340.000,00	(36.605.000,00)	83,70%
TOTAL (anual)	49.389.000,00	92.631.000,00	(43.242.000,00)	87,55%

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

A Lei Geral³³ classifica as empresas com faturamento anual de até R\$ 240.000,00 como Microempresa (ME) e R\$ de 240.000,00 a R\$ 2.400.000,00 como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Estes limites de faturamento são aqui aplicados nas mais diversas situações iniciando pelo Gráfico 3.

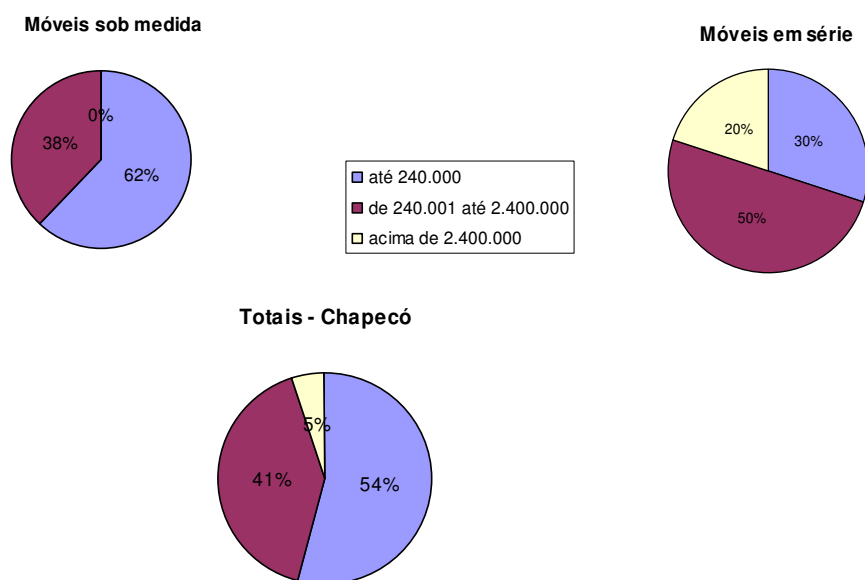


GRÁFICO 3 – Classificação das empresas de Chapecó por faturamento (R\$) – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

³³ Lei complementar 123/04 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também chamada de Lei do Simples.

A situação apresentada no gráfico comparativo do Município de Chapecó mostra que a atividade de confecção de móveis sob medida é característica de microempresas (62%) e empresas de pequeno porte (38%). Já as que fabricam móveis em série em nesta cidade, 50% são classificadas como Empresa de Pequeno Porte. Se forem tomadas todas as empresas de Chapecó e somar as classificadas como microempresas e empresas de pequeno porte, ter-se-ia um total de 95% de empresas que podem, em tese, se beneficiar da Lei do Simples.

O Gráfico 4 mostra as empresas de Coronel Freitas que, embora sua estrutura física seja grande, pelo seu faturamento, (72%) são classificadas como Empresa de Pequeno Porte. Este aspecto corrobora com a informação acima quanto à ociosidade apurada. Aqui cabe uma ressalva: As empresas que, para contornar os problemas gerados pela Lei Geral, trabalham com duas razões sociais, foram aqui consideradas como uma única empresa. Por esta razão os dados oficiais da Secretaria Estadual podem obviamente indicar a existência de um maior número de microempresas neste momento.

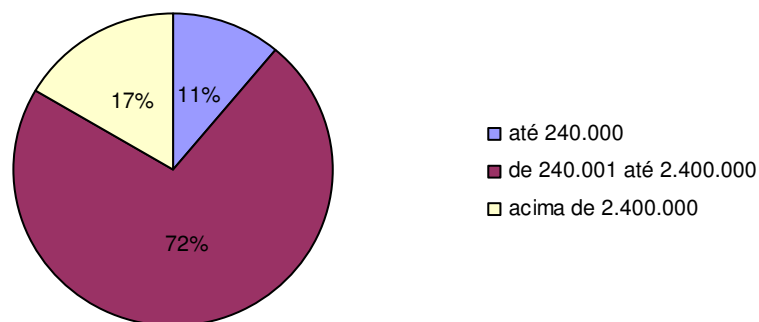


GRÁFICO 4 – Classificação das empresas de Coronel Freitas por faturamento (R\$) -2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

O Gráfico 5 abaixo estratifica as empresas produtoras de móveis seriados, tanto em Chapecó como em Coronel Freitas. Neste se visualiza que 64% destas empresas são classificadas como EPP. Este dado é importante no sentido de estabelecer políticas públicas diferenciadas entre os dois segmentos, visando a sua sustentabilidade.

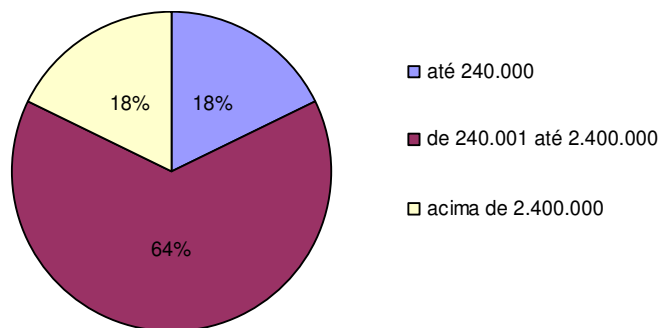


GRÁFICO 5 – Classificação das empresas de móveis seriados por faturamento (R\$) – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

O Gráfico 6 apresenta todas as empresas do pólo moveleiro pesquisadas e sem nenhuma segmentação. Percebe-se por este gráfico que a classificação não muda substancialmente. A realidade deste pólo moveleiro é as empresas serem preferencialmente microempresa e empresa de pequeno porte (91%). Pode-se perceber ainda que apenas 9% das empresas não são classificadas como tal. No entanto, se a classificação fosse feita de acordo com a projeção de faturamento no cenário abordado acima, este dado passaria para 22,8% das empresas.

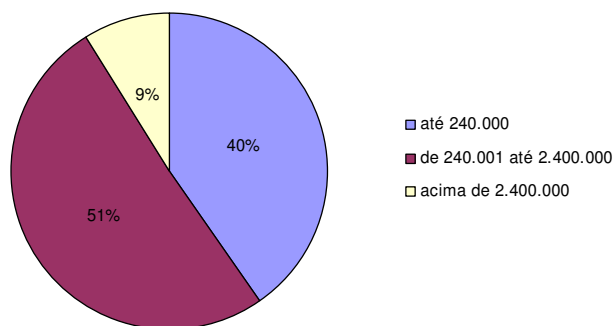


GRÁFICO 6 – Classificação das empresas de Coronel Freitas e Chapecó por faturamento (R\$) - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

3.4 DIFICULDADES APONTADAS

O panorama geral sofreu algumas modificações ao longo da pesquisa. No início havia um desalento geral, uma quase desesperança generalizada, com muitas empresas fechando suas portas. Para se ter uma idéia a listagem fornecida pela Prefeitura Municipal de

Chapecó aponta cento e cinco empresas abertas com atividades relacionadas ao ramo moveleiro de móveis de madeira. Na Associação dos Moveleiros (AMOESC) a informação obtida era de que havia cento e vinte e três empresas em atividade. No portal do SEBRAE³⁴, buscando informações em seu banco de dados, tem-se informação de cinquenta e sete empresas. Diante de números tão diferentes, partiu-se então para a busca das mesmas nos endereços registrados. Pelo expressivo número de empresas não encontradas optou-se por fazer uma varredura completa, em todos os bairros da cidade. Foram, desta forma, encontrados em Chapecó trinta e nove estabelecimentos, dois dos quais sem registro algum. Em Coronel Freitas são mais dezoito empresas, totalizando, no pólo moveleiro cinquenta e sete empresas estabelecidas e atualmente em atividade. Não foram considerados para pesquisa os artesãos e os “marceneiros de fins-de-semana”.

No questionário objeto da pesquisa, os empresários foram instados a responder e hierarquizar uma lista pré-elaborada de dificuldades que haviam sido apuradas no pré-teste. A listagem apresentada foi equalizada na Tabela 12 abaixo.

Pode-se observar que, em Chapecó, as três principais dificuldades apontadas são: impostos, falta de mão-de-obra qualificada e legislação trabalhista, nessa ordem. Pela análise conjuntural feita por muitos dos empresários ouvidos, estas são as razões do fechamento de tantas empresas na cidade. O aspecto da falta de mão-de-obra qualificada é tão importante que a própria AMOESC, em conjunto com o SEBRAE e SENAI criou a Escola Técnica Moveleira³⁵, um local relativamente amplo que oferece cursos para os funcionários das empresas moveleiras no sentido de qualificar a mão-de-obra contratada. O curso já preparou três turmas, mas está encontrando dificuldades para a quarta por absoluta falta de interesse dos funcionários e até mesmo das empresas. Um empresário de móveis de categoria “alta classe” (sob medida) destoa desta análise afirmando que, para ter essa mão-de-obra qualificada, basta formá-la e pagar bem³⁶ para mantê-la. Quanto aos impostos, na verdade parece haver apenas desinformação.

Fazendo uma análise mais minuciosa de alguns itens específicos chaga-se às seguintes inferências:

³⁴ <http://www.geo.SEBRAE.com.br/geodw/tabmgativ.asp?sativ=D&uf=SC&codmun=420420>. Acesso em: 12 set. 2007.

³⁵ A Escola funciona em um pavilhão alugado mas tem as principais máquinas, equipamentos e ferramentas utilizadas nas empresas. Um dos instrutores é, inclusive, um proprietário de empresa moveleira.

³⁶ Os marceneiros nesta empresa recebem em torno de R\$ 2.500,00 mensais. Esta remuneração inclui um salário fixo acrescido de participação nos projetos / produtos desenvolvidos.

1) As empresas que apontaram “mão-de-obra” como a principal dificuldade de sua organização, representam:

- 34,5% dos fabricantes de moveis sob medida que possuem 33,5% do faturamento do segmento;
- 50% dos fabricantes de móveis seriados que possuem 88,3% do faturamento do segmento em Chapecó;
- 5,6% das empresas de Coronel Freitas o que corresponde a 5,6% do faturamento destas.

TABELA 12 – Classificação das empresas X Hierarquização das dificuldades apontadas – 2007

Classificação	Chapecó						Coronel Freitas		Totais	
	Sob medida		Móveis em série		Média		Móveis em série			
Item	Média	Ordem crescente	Média	Ordem crescente	Média	Ordem crescente	Média	Ordem crescente	Média	Ordem crescente
Mão-de-obra qualificada.	2,60	2	2,00	1	2,30	1	3,90	5	3,10	3
Legislação trabalhista.	3,00	3	2,78	2	3,89	3	2,75	2	2,82	2
Impostos.	2,46	1	2,80	3	2,63	2	2,19	1	2,41	1
Falta de financiamentos: investimentos/ ampliações.	5,50	7	6,00	8	5,75	8	8,00	10	6,88	9
Falta de política governamental.	6,00	8	4,33	6	5,17	6	3,44	4	4,31	4
Mercado consumidor.	7,57	12	5,00	7	6,29	9	3,25	3	4,77	5
Matéria prima.	5,43	6	7,33	11	6,38	10	9,50	11	7,94	11
Transporte.	7,40	11	6,50	9	6,95	11	10,00	12	8,48	12
Máquinas muito caras.	6,42	9	3,75	5	5,08	5	5,00	7	5,04	7
Concorrência.	4,56	5	6,67	10	5,61	7	4,44	6	5,03	8
Localização.	8,75	13	8,00	12	8,38	12	5,50	8	6,94	10
Capital de giro.	4,32	4	3,33	4	3,83	4	6,00	9	4,91	6
Dificuldades de acesso aos financiamentos.	7,20	10	12,00	13	9,60	13	10,0	12	9,80	13

Observações:

1. A lista apresentada no questionário não continha numeração.

2. Cada empresa fazia a indicação por ordem crescente na lista das dificuldades apresentada. Na tabulação procedeu-se então a média das indicações em cada item apontado. Este resultado possibilitou estabelecer a hierarquização de cada uma das classificações, bem como a hierarquização global.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Percebe-se que, efetivamente, o problema se localiza nas empresas seriadas de Chapecó. Este mesmo problema é enfrentado pelas agroindústrias do Município. Apenas uma empresa contatada afirma que no decorrer de 2007 sempre permaneceu com aproximadamente 500 vagas abertas em sua linha de produção.

2) As empresas que apontaram “Impostos” como a principal dificuldade de sua organização, representam:

- 31% dos fabricantes de móveis sob medida que possuem 32,4% do faturamento do segmento;
- 20% dos fabricantes de móveis seriados que possuem apenas 1,8% do faturamento do segmento em Chapecó;
- 38,9% das empresas de Coronel Freitas que possuem 36,1% do faturamento destas.

Percebe-se que as pequenas empresas seriadas de Chapecó acham ser este o maior problema. Para a mudança deste conceito basta fornecer-lhes informação.

3) Apenas uma empresa (de Coronel Freitas) apontou “Legislação Trabalhista” como a principal dificuldade de sua organização. Este item foi muito indicado como 2ª ou 3ª causa.

A preocupação com a legislação trabalhista reside na verdade nos custos dos encargos sociais. A alternativa buscada pelas empresas de móveis sob medida é a terceirização. Este assunto, no entanto, não é totalmente tranqüilo na interpretação de muitos juizes trabalhistas. Toda querela neste sentido sempre representa um importante ônus para as microempresas.

O item que vem em quarto lugar em Chapecó é “capital de giro”. A análise que se pode fazer deste aspecto está na falta de capacidade gerencial, visto que os controles administrativos, contábeis, de estoque, de contas a pagar e a receber são, em muitos casos, completamente inexistentes. Esta é, com raras exceções, a característica principal das empresas que fabricam móveis sob medida. Aliás, destas, as que estão se sobressaindo e alcançando lucratividade são aquelas que se profissionalizaram e buscaram nichos específicos de mercado como, por exemplo, móveis para a classe A e B.

Ainda, nesta pesquisa, a questão permitia a manifestação além dos itens discriminados. Foram então citadas outras dificuldades pelos fabricantes de móveis sob medida: efeitos dos financiamentos; inadimplência; móveis em série; separação civil do sócio; brigas em família; falência no antigo endereço e agora a dificuldade de recomeçar em um novo endereço, ausência de crédito, inexistência de funcionários; a concorrência do “marceneiro de fim-de-semana”; legislação para instalação (ambiental, municipal, etc.); locomoção e entrega; móveis modulados vendidos nas lojas a preços “de banana” e que acabaram com o mercado.

Por outro lado, os empresários de Chapecó que fabricam móveis em série apontam outras dificuldades (além das listadas): manutenção industrial; custos de matéria prima e acessórios; espaço físico; restrições bancárias por problemas de cadastro.

Para as empresas de Coronel Freitas a situação é bastante diferente. Os impostos foram citados como o principal problema. Neste sentido, a operacionalização do “Novo Super Simples” está onerando significativamente as empresas. A alternativa encontrada está sendo a abertura de mais uma empresa (razão social) para minimizar os seus efeitos perversos e, desta forma gerir entre as duas razões sociais, de forma cuidadosa, os itens compras, faturamento, mão-de-obra, créditos tributários, etc³⁷. O mercado consumidor foi citado com bastante veemência. Neste sentido, o confronto com a “ociosidade de faturamento” apontada acima deixa bem clara a situação: Só neste município poderia haver um faturamento maior que o atual em R\$ **31.745.000,00**, ou seja, o atual faturamento poderia mais do que dobrar caso o mercado absorvesse a produção da atual capacidade instalada. Na manifestação livre houve diversas opiniões que revelaram aspectos bem intrínsecos. O câmbio / situação econômica do País foi citado sete vezes entre os dezoito empresários. Em seguida vieram: falta de educação dos proprietários (que pode ser interpretado como empáfia ou hostilidade mútua); concorrência indireta (crédito fácil para veículos com taxas menores que 1% ao passo que as lojas cobram acima de 3%); falta de treinamento dos funcionários (esta citação mostra uma postura interessante, pois a AMOESC disponibiliza este treinamento, mas o empresário quer que o funcionário vá se treinar por conta própria, ou seja, sem nenhum ônus para a empresa); Localização geográfica (a empresa que fez esta citação justificou que vende só para as Capitais – Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre – e acha que deveria levar a sua indústria para as margens da BR 101 pois o frete está retirando o seu lucro).

O SEBRAE realiza, em nível nacional, uma pesquisa anual no intuito de identificar as principais dificuldades que as empresas enfrentam, bem como as principais causas do seu fechamento. O resultado desta pesquisa está nos Anexos deste trabalho e mostra que, historicamente, as três principais causas são: Políticas públicas e arcabouço legal, causas econômicas conjunturais e carga tributária elevada. Confrontando estes resultados com o estudo aqui realizado pode-se desprender da situação como um todo, que cada organização tem um conjunto de dificuldades intrínsecas que exigem soluções bastante específicas para cada uma delas.

³⁷ A propaganda oficial afirma que a sistemática do Super Simples está gerando a abertura de muitas novas empresas. Em inúmeros casos esta abertura de empresas é feita por empresas estabelecidas (como no de várias empresas pesquisadas) e tem o único objetivo de tentar diminuir o forte aumento da carga tributária gerado nestas.

3.5 PRODUTOS E NÍVEL TECNOLÓGICO

A tecnologia na indústria de móveis em geral é tradicional e acessível a todas as empresas, tendo a possibilidade de atualização técnica por meio da aquisição de máquinas e equipamentos ofertados no mercado nacional e internacional. A aquisição de matérias primas específicas não tem sido um diferencial de competitividade visto que os mesmos fornecedores negociam com todas as empresas estudadas. Assim sendo, todas as empresas, em algum momento ou produto utilizam MDF (*medium-density fiberboard*). A utilização desta matéria prima vem permitindo a introdução de máquinas e dispositivos eletrônicos e óticos para controlar a forma, o corte, a perfuração e o acabamento, permitindo assim uma evolução tecnológica importante, um controle e flexibilização dos processos cada vez maior, gerando uma diversificação de produtos e ganhos em escala. Por outro lado, a adoção destas tecnologias gera uma menor demanda de mão-de-obra.

Analisando as indústrias pesquisadas como um todo percebe-se que há um leque de produtos bastante diversificado. Enquanto as fábricas de móveis sob medida fazem qualquer móvel que tenha demanda (como não podia deixar de ser), as fábricas de móveis seriados procuram se ajustar para produtos com alta demanda no mercado. O problema parece estar justamente na definição de seu *core competition*. Poucas empresas têm um *portfólio* pequeno e com grande produção. Chama muito à atenção a postura da estratégia concorrencial. Para a maioria, a maior preocupação está naquilo que o concorrente está produzindo e vendendo bem, para em seguida copiá-lo (fazendo pequenas modificações ou melhorias) e também disponibilizar no mercado o mesmo produto. São aspectos culturais arraigados por gerações e que estão se mostrando de difícil superação. Esta visão tem muito pouco a ver com as idéias associativistas que a AMOESC tenta implementar. Talvez resida aí sua maior dificuldade.

Apenas uma fábrica está atualmente trabalhando para exportação. Todas as demais somente atendem o mercado nacional, especialmente os Estados do sul e a cidade de São Paulo. A venda diretamente para as redes de varejo também permite eliminar o elo “atacadista” da cadeia. Segundo um dos empresários está sendo organizada no Rio Grande do Sul uma entidade das redes de varejo com o intuito de barganhar as compras de forma centralizada e eliminar de seu mercado fornecedor as fábricas que não se enquadrarem nas suas especificações. Esta hipótese está sendo uma importante fonte de ansiedade pois, imagina-se que atuará fortemente na questão de preços.

No Quadro 4 abaixo estão discriminados os principais produtos com a respectiva classificação que vem sendo discutida.

O mercado em que cada empresa atua determina a tecnologia empregada. Assim, fabricar aberturas (portas e janelas) na linha popular necessita apenas dos equipamentos básicos de marcenaria. Portanto, analisando o nível tecnológico das indústrias deste pólo moveleiro, pode-se afirmar que vai do artesanal à mais moderna tecnologia com linha totalmente automatizada e com pintura em impressão. Embora todos tenham, em tese, livre acesso aos melhores padrões tecnológicos, isso só se verifica em boa parte das indústrias seriadas.

CHAPECÓ	Móveis sob medida	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos de arquitetos. - Projetos de clientes. - Desenhos / croquis de clientes / próprio dono. - Quadro escolar. Mesas CPU. - Qualquer móvel de acordo com o cliente. - Projetos especiais de alta complexidade (em aço e madeira). - Aberturas (portas e janelas). - Urnas funerárias. - Reformas
	Móveis em série	<ul style="list-style-type: none"> - Móveis escolares e para escritórios (em aço e chapas de madeira). - Jogos de sala. - Balcões para banheiro. - Móveis “alta classe”: sala, quarto, etc. - Móveis em aço e madeira.
CORONEL FREITAS	Móveis em série	<ul style="list-style-type: none"> - Cozinhas moduladas. (cinco empresas). - Estofados e poltronas (duas empresas). - Cozinhas e móveis tubulares. - Balcões para banheiro. - Mesas e cadeiras. - Mesas, cadeiras e camas. - Roupeiros com pintura em impressão. - Móveis da “linha popular” com produtos específicos por região. - Móveis para quartos (camas de Eucalipto). - Salas de jantar e mesas para cozinhas. - Móveis para quartos (camas) de acordo com o pedido do importador.

QUADRO 4 – Discriminação da produção do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Um fato bem interessante neste momento está sendo a compra de equipamentos usados do pólo moveleiro de São Bento do Sul e Rio Negrinho. Neste importante pólo moveleiro diversas fábricas já fecharam e outras estão fechando por estarem voltadas apenas para o mercado exportador e o câmbio é alegado como sendo o responsável pela inviabilização daquele mercado. As máquinas ali adquiridas estão possibilitando um incremento considerável no aspecto tecnológico a um custo razoável.

3.5.1 Concepção de novos produtos

Conceber novos produtos parece ser a visão da empresa levada ao “chão de fábrica”. Seria como enxergar a empresa se projetando em horizontes de curto, médio e longo prazos, com novos produtos, novas relações mercadológicas inovando e reinventando-se diante de cada novo desafio. O pólo moveleiro transmite claramente a impressão de que está “a reboque” do mercado. Salvo raras e elogiosas exceções, o pólo não consegue uma atuação de vanguarda que o coloque na condição de ditar tendências de consumo ou, pelo menos, aproveitando as demandas dos grandes mercados, criar produtos com uma característica marcante deste pólo, desta região. Segundo a maioria dos empresários, não há graus de liberdade para se embutir nos custos das empresas este tipo de dispêndio que fatalmente elevaria o seu preço final, com conseqüentes problemas de comercialização. Prevalece a cópia de modelos inspirados em revistas, feiras ou produtos de concorrentes, com algumas modificações de acordo com a vontade do cliente ou representante lançando um produto modificado ou adaptado como se fosse novo. Essa postura ajuda a entender e clarificar as diversas dificuldades que as empresas estão enfrentando.

O Gráfico 7, a seguir, mostra como são criados e desenvolvidos os novos produtos nas empresas que produzem móveis em série.

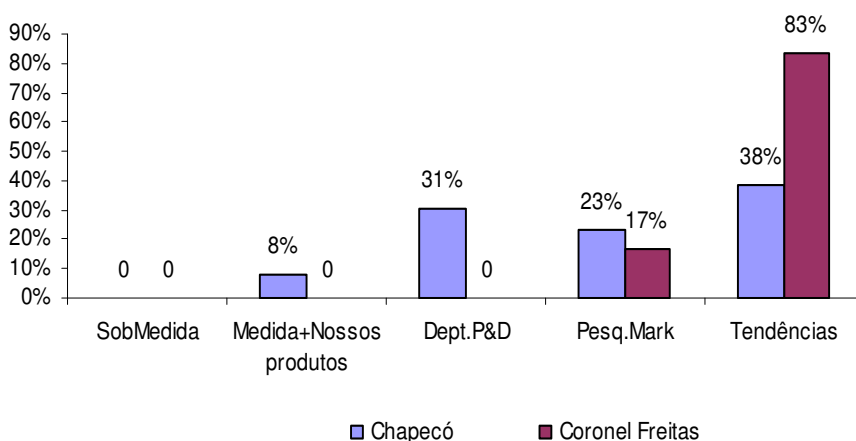


GRÁFICO 7 – Alternativas de concepção de novos produtos nas indústrias moveleiras de Chapecó e Coronel Freitas - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos é encontrado somente em algumas empresas de Chapecó. Percebe-se que são justamente as empresas que continuam ampliando a sua participação no mercado e obtendo lucratividade dentro da

expectativa de seus proprietários. Por outro lado, este item é considerado um custo desnecessário para a maioria das empresas. Em Coronel Freitas o item “Tendência de mercado” tem dois significados: sugestões / indicações dos vendedores ou, o que o concorrente está vendendo. Esse processo poderia ser considerado de *benchmarking* mas, neste contexto, para algumas empresas, não há a intenção do aprendizado e da melhoria contínua, tão característicos nesta ferramenta organizacional. O objetivo subjacente é rapidamente ter um produto igual para “ratear” imediatamente uma demanda emergente. Essa intencionalidade fica bem evidente nas respostas dadas na questão sobre as concepções associativistas que serão vistas abaixo. Esse aspecto requer uma análise mais aprofundada para buscar seu equacionamento. Parece residir aí uma importante fraqueza (reportando-se a Porter, 1986) do pólo moveleiro como um todo.

3.5.2 Resíduos

Absolutamente todos os entrevistados declararam estarem motivados e preocupados em planejar adequadamente a sua produção com o objetivo de obter o máximo aproveitamento dos materiais, evitando desperdícios. Neste mesmo sentido eles afirmam ter uma permanente preocupação com o destino dos resíduos finais produzidos ao longo da produção. Circulando pelas indústrias se percebe que essa não é bem a realidade. Especialmente nas fábricas sob medida e com a menor tecnologia há resíduos e sujeira por toda a parte tanto dentro como fora dos galpões. Algumas têm exaustores instalados mas que não funcionam há muito tempo a ponto de ter vegetação em volta dos depósitos externos evidenciando que aqueles também não estão sendo usados. Em contraponto a esta situação foram encontradas empresas exemplarmente limpas, com a correta separação dos resíduos e a adequada destinação dada aos mesmos.

Há um padrão para o destino dado aos cavacos de madeira: lenha para fogões ou caldeiras na forma de venda ou doação. A maravalha é armazenada e vendida como “cama de aviário” aos avicultores da região. É um produto com bastante procura. O pó, restos / sobras de espuma, borracha, tecidos, metais e a borra de tinta são recolhidos pela CETRIC³⁸. Houve

³⁸ CETRIC – Central de Tratamento de Resíduos Sólidos Industriais. A CETRIC atua em todo o sul do País. É uma empresa legalmente constituída para tal, com registros, autorizações e fiscalizações de todos os órgãos ambientais instituídos. Possui contratos com as indústrias interessadas para retirar periodicamente e dar destino

inclusive algumas manifestações de ceticismo com relação ao destino que a esta empresa dá aos resíduos recolhidos, especialmente borra de tinta. Com o intuito de buscar esta informação foi agendada uma visita à empresa para verificar os destinos dados aos diversos tipos de resíduos recolhidos. Foi uma grata surpresa verificar o profissionalismo desta empresa e a preocupação com o tratamento adequado dos resíduos industriais de toda a região³⁹.

3.6 MÃO DE OBRA

O pólo moveleiro em pauta utiliza mão-de-obra com características diferentes em suas linhas de produção. Para as fábricas com produtos modulados / em série a qualificação não é muito exigida visto que o funcionário se especializa em um ou poucos aspectos / etapas da produção. Já para os móveis sob medida este problema é apontado pela maioria como crucial, com exceção de um empresário que se mostra plenamente satisfeito com a qualificação de seus funcionários que já o acompanham há onze anos. A receita apontada pelo mesmo é a qualificação e o treinamento⁴⁰ dentro da própria empresa e a conseqüente melhoria na remuneração para mantê-lo produzindo.

Nas visitas às linhas de produção observou-se que, quanto menor a empresa, menos equipamentos de segurança os funcionários/operadores utilizam. Nestas não foi difícil encontrar o próprio dono ou algum funcionário com sinais de importantes mutilações provocadas por máquinas ou equipamentos.

Nos gráficos a seguir são apresentadas as classificações das empresas de móveis de acordo com o número de funcionários para as três situações discriminadas até agora.

Pode-se perceber que a grande maioria destas unidades fabris tem menos do que dez funcionários (média: 6,6 funcionários/empresa). A sazonalidade do serviço ou demanda de produtos não tem permitido uma maior contratação. A alternativa encontrada por alguns é a contratação temporária de tarefeiros que são remunerados apenas pelo serviço executado, sem

adequado aos resíduos produzidos. Atualmente já é auto-suficiente em energia elétrica gerada pelo gás metano produzido em seu aterro e está implantando equipamentos para converter azeite de cozinha usado, em biodiesel, inicialmente para a sua frota de caminhões. Resíduos da construção civil são transformados em blocos cerâmicos / tijolos.

³⁹ A empresa encaminhou documentação e está aguardando visitas de auditoria para se habilitar à venda de créditos de carbono.

⁴⁰ Na empresa citada um marceneiro pleno com onze anos de casa tem competência e capacidade para construir qualquer móvel baseado apenas no projeto arquitetônico que tem em mãos.

nenhum vínculo empregatício. É, na verdade, uma terceirização informal e uma maneira de fugir da legislação trabalhista. Por outro lado, aponta para a celebração de parcerias que poderiam ser implementadas.

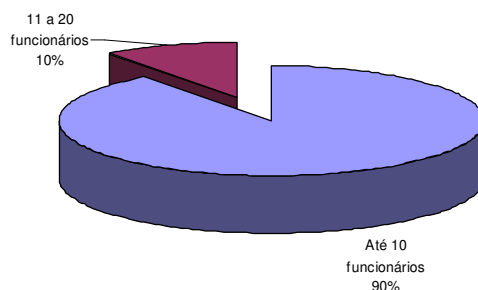


GRÁFICO 8 – Classificação das empresas de móveis sob medida de Chapecó quanto ao número de funcionários - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

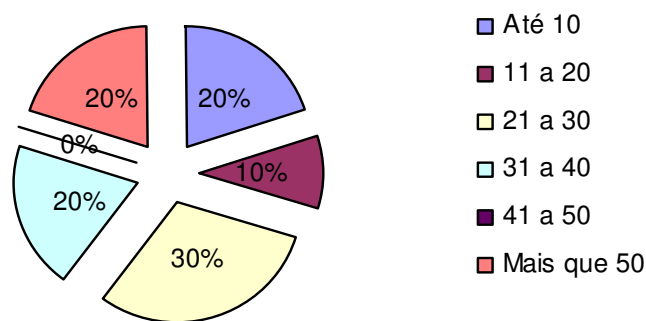


GRÁFICO 9 – Classificação das empresas de móveis seriados de Chapecó quanto ao número de funcionários - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Aqui o dado interessante é a existência de empresas (20%) que fabricam móveis em série e têm um pequeno número de funcionários. Estas empresas têm, em tese, tecnologia e produto para se transformarem em empresas com grande potencial produtivo. Um plano de negócios bem estruturado poderia alavancar o incremento de mais uma indústria na região.

Das empresas analisadas 50% possuem entre 20 e 40 funcionários. Nestas, porém estão apenas 32% das vagas ociosas de Chapecó.

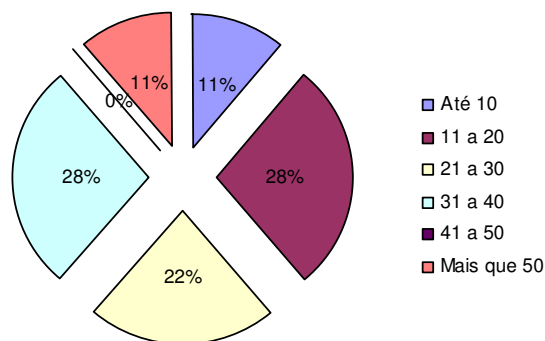


GRÁFICO 10 – Classificação das empresas de móveis de Coronel Freitas quanto ao número de funcionários - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Quase todas as empresas de Coronel Freitas são consideradas empresas grandes no Município. No entanto, a quantidade de funcionários varia significativamente. Enquanto tem-se 11% em cada estrato de “abaixo de 10” e “acima de 50”, nos estratos de “11 a 20” e “31 a 40” são 28% e 22% no estrato de “21 a 30” funcionários. Não há nenhuma empresa no estrato de “41 a 50” funcionários.

O Gráfico 10 a seguir expressa todas as empresas do pólo moveleiro em um só gráfico com a mesma classificação que foi individualizada nos gráficos acima.

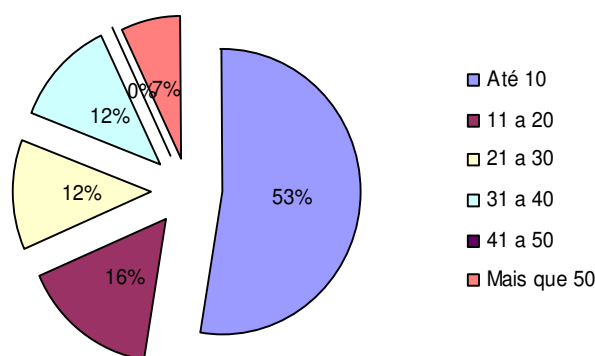


GRÁFICO 11 – Classificação das empresas de móveis do pólo moveleiro de Coronel Freitas quanto ao número de funcionários - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

No Gráfico 10 acima, percebe-se que, se todas as empresas do pólo moveleiro estudado fossem colocadas em um único gráfico, chamaria a atenção que quase 70% delas são empresas que possuiriam até vinte funcionários. Por este critério poder-se-ia concluir que o pólo moveleiro de Coronel Freitas seria constituído praticamente apenas por pequenas empresas.

O Gráfico 11 apresenta uma comparação das três situações e inclui uma coluna do total em cada classificação apondo ainda a quantidade de empresas em cada coluna. Por este gráfico percebe-se melhor a concentração de empresas nas faixas de até vinte funcionários

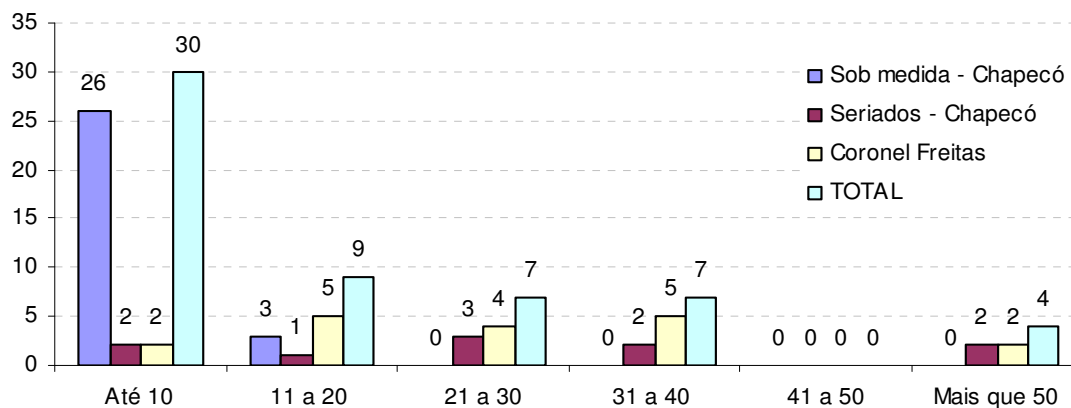


GRÁFICO 12 – Quantidade de empresas X número de funcionários no pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Buscou-se também identificar o perfil da mão-de-obra que está trabalhando nas fábricas em termos de grau de instrução. O Gráfico 12 abaixo evidencia a concentração da mão-de-obra com formação de primeiro grau nas fábricas que produzem móveis em série. O total de pessoas que possuem apenas o primeiro grau representa 55% de toda a mão-de-obra empregada no setor. Já os funcionários que possuem segundo grau representam 30% deste total. Os alfabetizados representam 11%, com nível superior são 3% e os analfabetos são menos de 1%.

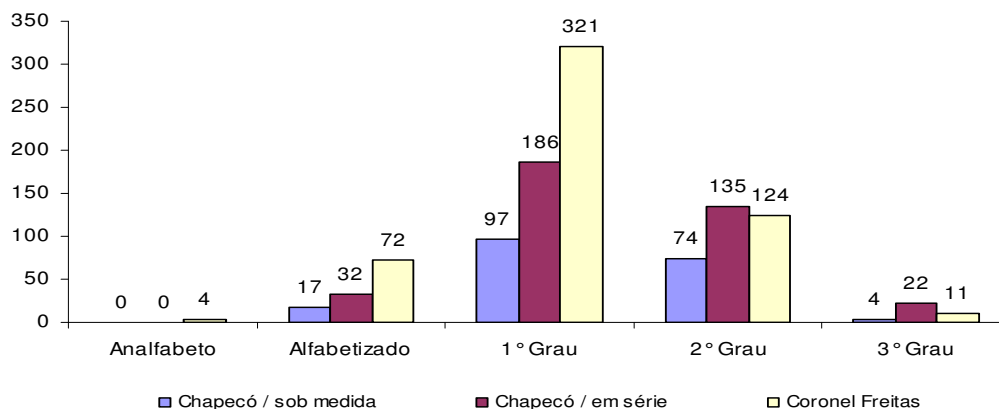


GRÁFICO 13 - Distribuição da mão-de-obra no pólo moveleiro de Coronel Freitas quanto ao grau de instrução - 2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Considerando a realidade econômica descrita pelo Ministério da Integração Nacional (MI) sobre a Mesorregião da Grande Fronteira do oeste catarinense classificando-a como uma região em estagnação, buscou-se apurar a capacidade ociosa em termos de mão-de-obra. Os dados apontam uma ociosidade de 42,8% somente na questão da mão-de-obra. Os gráficos 13 e 14 abaixo mostram os empregos existentes, o potencial com a capacidade instalada e também a ociosidade das fábricas pesquisadas considerando a estratificação por município e por segmento.

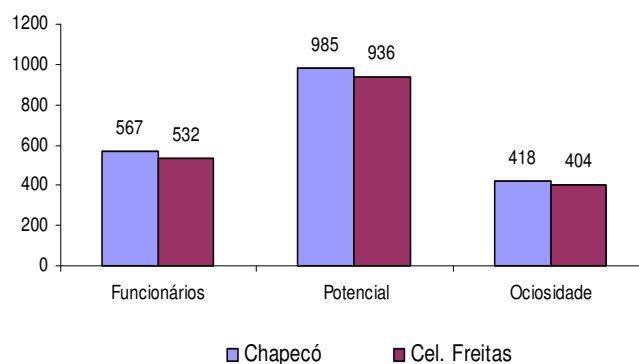


GRÁFICO 14 – Mão-de-obra, potencial e ociosidade no pólo moveleiro de Coronel Freitas por Município - 2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Percebe-se uma importante ociosidade nas indústrias. Números absolutos apontam para 822 vagas em aberto sendo 418 em Chapecó e mais 404 em Coronel Freitas. Nesta cidade 41% destas vagas estão nas empresas que hoje possuem entre 20 e 40 funcionários, mas 51% das vagas estão naquelas que têm até 20 funcionários. As empresas teriam todo o interesse em aumentar o seu efetivo, caso as dificuldades inerentes a cada uma fossem equacionadas.

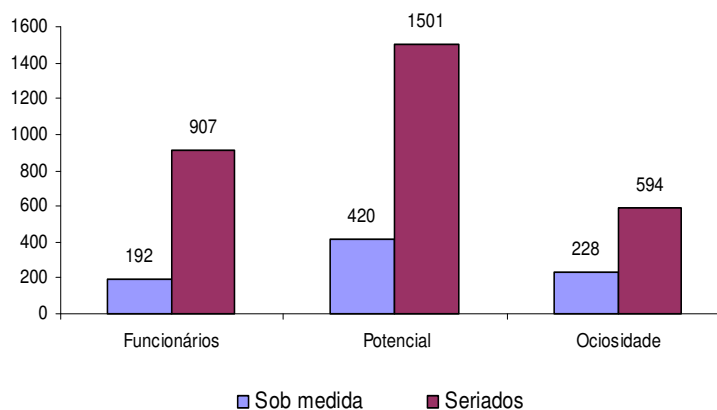


GRÁFICO 15 – Mão-de-obra, potencial e ociosidade no pólo moveleiro de Coronel Freitas por segmento - 2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Ao fazer a comparação por segmento percebe-se que, em números absolutos há uma ociosidade muito maior nas empresas de móveis seriados. Porém, em proporções têm-se 54,3% para móveis sob medida e apenas 39,6% para os seriados.

Algumas das empresas pesquisadas não têm ociosidade e, inclusive uma irá diminuir o seu quadro em dez funcionários, assim que algumas máquinas já compradas forem instaladas.

3.7 MERCADO CONSUMIDOR E SUAS RELAÇÕES

As fábricas de móveis sob medida obviamente não vendem para o atacado. No entanto, 6% de seu faturamento destinam-se a lojas de varejo, o que representa um valor de R\$ 348.000,00/ano. Para consumidor sem pedido são destinados apenas R\$ 40.000,00 (menos de 1%). Com reformas há um faturamento de R\$ 75.000,00 (1,33%) e o restante R\$ 5.191.000,00 é o faturamento com a confecção de móveis por pedido / sob medida propriamente dito. O cliente é aguardado na fábrica ou escritório (pessoalmente ou por telefone) e, quando não há um projeto, alguém da fábrica (normalmente o próprio dono) se dirige ao local solicitado, efetua a medida, elabora um croqui ou projeto e passa a construir o móvel solicitado. Não há nem mesmo a formalização da transação. Percebe-se aqui a completa passividade na relação com o cliente. Nenhuma destas empresas tem qualquer pretensão em agir proativamente e buscar os clientes ou investir em alguma propaganda ou plano de marketing. Sua divulgação, garantem, é a propaganda “boca-a-boca”. Não há dinheiro para este tipo de gasto ou despesa, afirmam.

As fábricas de móveis modulados ou em série têm um mercado consumidor bem diversificado. Seu faturamento de R\$ 43.735.000,00 está discriminado na Tabela 13 abaixo. Percebe-se que mais de 70% é destinado a lojas de varejo, normalmente redes de varejo. Esse dado é importante uma vez que otimiza os resultados ao eliminar um elo da cadeia de distribuição.

Uma das fábricas de Chapecó abriu uma loja no centro da cidade no decorrer desta pesquisa. Inicialmente não havia esta pretensão mas uma oportunidade de negócio (sala comercial) propiciou esta investida no varejo local. Para o lançamento desta loja foi feito um

plano de marketing com uma estratégia que se revelou extremamente acertada. Segundo seu proprietário a projeção mais otimista, em termos de venda, foi superada largamente.

TABELA 13– Destino da produção em reais (anual) das fábricas de móveis em série de Chapecó e Coronel Freitas - 2007

Discriminação	Atacado (20,26%)		Lojas de Varejo (71,88%)		Varejo Próprio (2,33%)		Consumidor sem pedido (0,57%)		Consumidor por pedido (0,02%)		Exportação (4,94%)	
	Chapecó	Cel. Freitas	Chapecó	Cel. Freitas	Chapecó	Cel. Freitas	Chapecó	Cel. Freitas	Chapecó	Cel. Freitas	Chapecó	Cel. Freitas
Faturamento (em R\$ 1.000)	5.900	2.960	9.690	21.745	1.020	0	250	0	10	0	0	2.160
Total	8.860		31.435		1.020		250		10		2.160	

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Na Tabela 13 também se pode perceber que menos de 5% do faturamento é destinado à exportação, mostrando que um dos grandes objetivos da AMOESC – que é justamente estimular as vendas para este mercado – não está sendo atingido pelas indústrias estabelecidas em Chapecó e Coronel Freitas. Neste sentido, confrontando com os valores apurados pelo (grande) Pólo Moveleiro do Oeste (ver Tabela 15) que faturou 18 milhões em 2006, os R\$ 2.160.000,00 exportados por Coronel Freitas representam 12% daquele valor.

Em termos geográficos, além da exportação citada acima, a produção se destina aos três estados do sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) mais São Paulo. Pelas informações obtidas não foi possível apurar a participação de cada um.

3.8 CONCEPÇÕES ASSOCIATIVISTAS

Inicialmente imaginava-se analisar os fabricantes de móveis deste pólo moveleiro segundo o paradigma estrutura-conduta-desempenho. Nos pré-testes realizados com a primeira versão do questionário percebeu-se pelo número de empresas que não eram encontradas nos respectivos endereços e, por aquelas de Chapecó que mostravam serem marcenarias, optou-se por uma alternativa mais simples. Assim sendo e, com o objetivo de avaliar a predisposição para ações associativas que visem à melhoria e o desempenho de todos os atores envolvidos na atividade moveleira foi incluída uma questão bastante ampla e que ainda possibilitava a manifestação diversa dos quesitos apontados. As alternativas estão na Tabela 14.

As respostas foram agrupadas de acordo com os critérios tratados até agora. Enquanto 38% dos moveleiros de Chapecó acham que cada um deve buscar o seu espaço, 62% se manifestaram no sentido de haver alternativas que não as apontadas na pesquisa. A sugestão recorrente dos fabricantes de móveis sob medida foi a organização na forma de cooperativa, ou diversas cooperativas com afinidades específicas. Esta sugestão já encontra eco em ações do SEBRAE no Estado do Pernambuco e foi alvo de interessante reportagem no Programa Pequenas Empresas Grandes Negócios da Rede Globo e, imagina-se que pode ser implementada na região em estudo.

TABELA 14 – Alternativas de respostas para “concepções associativistas” para os empresários do pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007

Número	Alternativa
1	Não imagino como empresas concorrentes possam se auxiliar mutuamente. Cada um deve conquistar o seu espaço.
2	Imagino que se deva fazer uma central de compras.
3	Acho que todas as ações em nível macro deveriam ser planejadas em conjunto.
4	Acho que as empresas deveriam sentar e dividir o mercado de acordo com suas competências.
5	A associação deveria funcionar como uma <i>holding</i> , definindo políticas, planejando a produção, buscando novos mercados e estabelecendo normas de qualidade específicas a seus membros/integrantes
6	Outra. Qual?

Fonte: Extraído do questionário de pesquisa.

O Gráfico 16 a seguir mostra os resultados para esta questão.

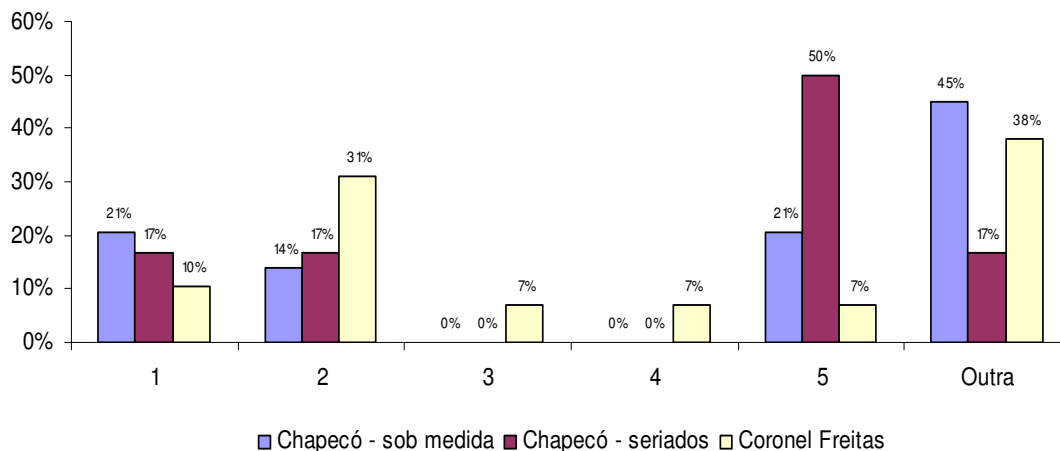


GRÁFICO 16 – Concepções associativistas dos empresários do pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Outras sugestões apresentadas:

- “Legalizar todo mundo”; “Eliminar a clandestinidade” – estas sugestões são no sentido de eliminar a concorrência desleal por parte de quem compra sem nota, não emite nota fiscal, não paga nenhum imposto e, conseqüentemente está aviltando os preços.
- “Estabelecer padrões/custo/preços e qualidade” – Para alcançar este objetivo, imagina-se que um longo caminho ainda deverá ser trilhado. A concorrência predatória tem determinado que moveleiros adotem a prática de “cobrir qualquer preço” apenas para garantir o serviço, sem nenhuma análise de custo ou viabilidade financeira.
- “Cursos de custos e gestão” – Este anseio é, na verdade, uma mostra de que muitos não sabem estabelecer custos e preços. Talvez resida aqui uma das razões de tantas empresas saírem do mercado, fechando suas portas.
- Estabelecer “parcerias de acordo com as competências” – nesta sugestão reside uma importante alternativa de sustentabilidade. Explorar adequadamente as competências e potencialidades de cada empresa em parcerias estabelecidas de forma madura e responsável certamente traria vantagens coletivas.
- “Rever postura de arquitetos e projetistas” – buscando alternativas de receita estes profissionais direcionam os seus clientes para aquelas fábricas que repassam comissão sobre os projetos. Essa situação está gerando muita insatisfação por parte de alguns. A solução parece ser bastante simples. É o jogo do mercado. Cada um deve buscar os profissionais de acordo com suas afinidades, estudar e avaliar os respectivos critérios e estabelecer as parcerias convenientes.
- “Mercomóveis [específica] para os pequenos” moveleiros – a atual feira está se agigantando, com expositores vindos de diversos pólos moveleiros do sul do país. Isso gera muita exclusão já que 62% delas são classificadas como microempresas (pelo faturamento declarado), muitas delas sem nenhum faturamento “quente” e não têm estrutura econômica e financeira para participar da feira da forma como ela está constituída.

Com relação aos produtores de móveis em série de Chapecó, 50% se manifestaram no sentido de que a organização sob a forma de uma *holding*, legalmente constituída, daria mais guarida aos seus anseios e necessidades. Houve também algumas sugestões importantes:

- Serviços especializados – algumas “empresas deveriam se especializar para produzir ou fabricar partes do processo”. Esse tipo de parceria está alcançando

grande sucesso no setor metal mecânico de Chapecó onde algumas empresas assumem contratos maiores que a sua capacidade de produção e, para não ampliar sua estrutura em função desta sazonalidade, repassam para outras empresas menores, parte da confecção dos produtos contratados.

- “Algumas empresas do setor deveriam se especializar em aluguel de máquinas”. Essa sugestão é no intuito de evitar a ociosidade de algumas máquinas adquiridas pelas empresas e que ficam ociosas a maior parte do tempo.
- “O SENAI deveria disponibilizar o Centro Moveleiro para a prestação de serviços esporádicos”. Como o SENAI possui um parque de máquinas significativo que é utilizado em seus cursos, esta sugestão é no sentido de que, fora dos horários de cursos, estas máquinas poderiam prestar serviços para as empresas que tivessem estas demandas.

Por outro lado, 31% dos moveleiros de Coronel Freitas acham que apenas ações de nível macro deveriam ser planejadas em conjunto. Em contraposição, 38% optaram por sugerir outras soluções às alternativas apresentadas. São elas:

- “Central de distribuição” – esta sugestão teve três citações. Imaginam que devesse ter uma infra-estrutura de vendas, por exemplo, um escritório que centralizasse todas as vendas dos associados da AMOESC. As fábricas se preocupariam mais em produzir adequadamente sem gastar energia com vendas, etc.
- “Treinamento”; “cursos de gestão” – Muitos empresários estão conscientes das dificuldades encontradas para adequadamente gerirem suas empresas. Conhecer a fundo as próprias deficiências já é solução da metade do problema. Um dos empresários (associado à AMOESC) é categórico em afirmar que quase todas as dificuldades encontradas pelas empresas associadas são unicamente problemas de gestão afirmando que “poucos sabem dar o passo de acordo com as pernas”.
- “Evitar a concorrência interna desleal pois os moveleiros se matam mutuamente”; “Tentar parceiras para exploração de determinado mercado em conjunto”. Estas duas sugestões são interessantes pois a primeira aponta o problema e a segunda a solução. Nota-se que aqui há um viés ético de extrema importância. Em muitos casos tem acontecido que, determinado nicho de mercado, ser disputado predatoriamente, resulta em prejuízos para ambas as partes. Há um aspecto cultural arraigado que necessita ser trabalhado fortemente.

- “Todos devem sentar, discutir e achar uma saída para a crise”; “Discutir e planejar ações e políticas em conjunto”. Estas sugestões mostram predisposição ao diálogo e à busca de soluções. Segundo a Presidente da Associação Comercial e Industrial (que é moveleira), inúmeras reuniões já foram realizadas, inúmeras tentativas de buscar soluções conjuntas já foram iniciadas, mas, no momento de agir cada um só quer resolver os seus próprios problemas e buscar as próprias vantagens.
- “Representação de empresas com produtos específicos”- a idéia expressa é no sentido de que os representantes / vendedores não representem diversas empresas como acontece atualmente, mas representem produtos específicos. É uma idéia que, imagina-se, teria muita resistência dos atuais vendedores.
- “Utilizar as máquinas de usinagem do SENAI” – esta mesma sugestão é dada pelos empresários de Chapecó. Percebe-se que todos estão conscientes de que há um importante conjunto de máquinas instalado nesta unidade do SENAI e que é subutilizado e que poderia prestar importantes serviços ao setor, além de sua função pedagógica / profissionalizante.
- “Criar uma empresa especializada em pintura” – algumas empresas apontaram a pintura como um problema sério na linha de produção. Uma empresa especializada em pintura poderia atender diversas empresas e conseguiria estabelecer um padrão de qualidade para todos. Uma análise econômico-financeira responderia sobre a viabilidade deste tipo de empreendimento.
- “Criar uma incubadora de empresas na área dos pavilhões de exposição” – Atualmente um dos pavilhões, utilizado para eventos e exposições da Prefeitura de Coronel Freitas, está sendo usado por uma empresa fabricante de estofados. Esta “regalia” está sendo questionada. Segundo estes, seria muito mais importante para o município que neste local funcionasse uma incubadora de empresas com acesso livre e democrático aos potenciais empreendedores. Como a sugestão parece interessante, cabe à Prefeitura estabelecer as parcerias necessárias e implementar essa incubadora.
- “Questionar e avaliar os reais efeitos das ações do SEBRAE” – esta sugestão, embora possa dar a idéia subjacente do confronto, tem a intenção de estimular alguém isento a avaliar todos os aspectos resultantes da ação do SEBRAE. Empresários, que gozavam de uma vida estável e confortável foram estimulados a vender tudo o que possuíam para investir em uma empresa grande, estruturada e

com *status*, e hoje não possuem nada além de dívidas e hipotecas. Talvez esse tipo de análise nunca tenha sido realizado até mesmo pela dificuldade de quantificação, mas chama a atenção por demonstrar que para alguns “o sonho acabou”, e a realidade está sendo extremamente amarga.

Para entender a postura manifestada como um todo, foi necessário apoiar-se em alguns conceitos discutidos por diferentes autores. Ramos (1989, p.57) aborda as organizações modernas e, sobre os indivíduos que as compõem destaca que a sociedade moderna “gera um tipo peculiar de conduta, que merece ser referida como comportamento, e comportar-se bem, então o homem só tem que levar em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo”. Na busca de se sobressair sobre seus semelhantes, de conseguir status, o mesmo autor se reporta e interpreta Maquiavel afirmando que “homens comuns têm o direito de pôr de lado os padrões morais das boas ações, na perseguição dos interesses pessoais [interesses e padrões] motivadores iminentes a uma sociedade centrada no mercado” (RAMOS, 1989, p. 59).

Cohem e Fink (2003, p.323) falando sobre a necessidade do “jogo aberto” e do “sentar e conversar”, num jogo através do qual todas as partes envolvidas, defendendo seus diferentes pontos de vista de um mesmo problema, constroem solidariamente soluções comuns, de forma colaborativa, num processo interativo de divisão de papéis, tanto dentro das empresas como entre empresas afins.

Quando problemas intergrupais se tornam conflitos devastadores, eles precisam ser tratados visando reduzir o conflito e permitir a cooperação; quando os problemas são resultantes do domínio desproporcional de um dos subsistemas, fazem-se necessárias medidas para aumentar a diferenciação [...] e o conflito aberto entre os grupos.

Talvez se torne necessário inclusive trabalhar “modelos mentais” sugeridos por Senge (1998) “os modelos mentais podem ser generalizações simples, como ‘não se pode confiar nas pessoas’, ou podem ser teorias complexas, como minhas premissas sobre os motivos pelos quais [as pessoas] interagem de uma determinada forma” (p.202). Ou seja, os modelos mentais moldam a forma de agir das pessoas.

3.9 PREOCUPAÇÃO COM REFLORESTAMENTO

O conceito de reflorestamento aqui utilizado é o que tem sido empregado na legislação oficial bem como o popularizado nas empresas do ramo, ou seja, é o plantio de essências florestais (nativas ou exóticas) com objetivos comerciais.

Entre todos os proprietários das empresas do pólo moveleiro apenas seis disseram que possuem reflorestamento e, assim mesmo, particular, não da empresa (que, via de regra tem mais sócios). O total apurado foi uma área de 34 ha de pinus e mais 30 ha de eucalipto. Haveria ainda uma intenção de reflorestar mais 50 ha por parte de um dos proprietários de uma das empresas.

Mesmo considerando um consumo mensal apurado de 640 m³ de eucalipto e mais 624 m³ de pinus não há aparentemente nenhuma preocupação com a garantia do provimento desta matéria prima por parte dos empresários. Corroborando com esta situação tem-se uma oferta substancial com preço aceitável. Esta oferta é o resultado do trabalho de fomento desenvolvido pelas agroindústrias nas últimas três décadas. Este incentivo das agroindústrias foi propiciado com o intuito de garantir o abastecimento de lenha para o aquecimento dos aviários dos agricultores integrados às mesmas, bem como a compra dos excedentes pelas próprias agroindústrias. Devidamente orientados os avicultores não efetuaram cortes rasos nos seus reflorestamentos, deixando as melhores árvores para a produção de toras. Esta produção de toras está atualmente abastecendo as serrarias que vendem a madeira serrada para as indústrias moveleiras.

3.10 AS AÇÕES DO SEBRAE E DA AMOESC

De acordo com dados e informações obtidos na Agência do SEBRAE de Chapecó, a parceria entre o SEBRAE a AMOESC (Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina) e o SIMOVALE (Sindicato das Indústrias Madeireiras, Moveleiras e Similares do Vale do Uruguai), iniciou-se em 2002 com o objetivo de promover a eficácia e o fortalecimento do setor. A AMOESC iniciou suas atividades em 1998. Quando selou esta parceria contava com vinte e nove sócios e hoje conta com cento e vinte e quatro. A associação abrange todo APL (Arranjo Produtivo Local) representando 18% da área do território do Estado de Santa Catarina com oitenta e seis municípios e aproximadamente 800.000 habitantes.

As estratégias compreendem em elevar a participação das empresas do APL no mercado externo, buscar o reconhecimento da região como pólo moveleiro, fomentar o acesso a novas tecnologias, identificar e fortalecer os líderes do setor e fortalecer o associativismo do setor moveleiro.

A denominação pólo é caracterizada pela concentração de empresas da mesma atividade econômica e mesma região geográfica que buscam integração entre si e também com o mercado (clientes e fornecedores).

O setor moveleiro na região Oeste é o primeiro em número de empresas (380 indústrias), terceiro em geração de empregos (5,5 mil empregos diretos e 15 mil indiretos) e quarto em movimento econômico.

(<http://www.sigeor.SEBRAE.com.br/default.asp>. Acesso em: 17 nov. 2007).

O Agente de articulação do SEBRAE para o APL Arildo Jacóbus destaca que em 2003 iniciou-se o projeto do Pólo Moveleiro do Oeste Catarinense que tinha “como objetivo a adequação gerencial, tecnológica e mercadológica das empresas moveleiras para a exportação”. Os dados mostram uma significativa evolução das exportações do Pólo Moveleiro do Oeste a partir de então.

Um estudo realizado pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex) para o SEBRAE em Santa Catarina apurou o valor das exportações do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina, discriminado na Tabela 15 abaixo.

TABELA 15 – Volume anual de exportações do APL Móveis do Oeste Catarinense (2002-2006)

ANO	2002	2003	2004	2005	2006
Volume (milhões de US\$)	3,394	5,813	10,188	14,6	18

Fonte: Dados disponíveis em: <http://www.sigeor.SEBRAE.com.br/> . Acesso em 17/11/2007. Elaborado pelo autor.

Com o objetivo de identificar os destinos internacionais dados a estas exportações foram reunidos estes dados na Tabela 16 abaixo.

TABELA 16 – Maiores compradores externos do APL Móveis do Oeste Catarinense – 2005

COMPRADORES	Percentual
Alemanha	15%
Irlanda	14%
Chile	13%
Inglaterra	12%
Estados Unidos	12%
Países africanos	7%
Espanha	6%
Porto Rico	3%
Argentina	2%

Fonte: Dados disponíveis em: <http://www.sigeor.SEBRAE.com.br/> . Acesso em 17/11/2007. Elaborado pelo autor.

Identificando na qualificação da mão-de-obra uma limitação para a expansão e qualificação dos produtos do pólo moveleiro do oeste a parceria estabelecida foi ampliada envolvendo o SENAI (Serviço Nacional da Indústria). O objetivo foi implantar a Escola Técnica Moveleira que pretende oferecer cursos de produção de compensados, Leitura e interpretação de desenho, desenvolvimento modular de chefias e prototipista de móveis. A carga horária dos cursos varia entre 40 e 200 horas.

Em outubro de 2005 foi inaugurado o *Show-room* de móveis e madeiras em Chapecó. Em uma área com 300 m², junto às sedes da AMOESC e SIMOVALE, 42 empresas expõem sua linha de exportação. O objetivo, segundo seus dirigentes é “transformar o pólo moveleiro do oeste em referência no cenário nacional e internacional”.

A atual tarefa em fase de implantação é a “Central de Negócio”. Segundo o articulador do SEBRAE esta central será organizada e legalizada como pessoa jurídica com objetivo de fortalecer as ações coletivas de reduzir custos e otimizar as ações de compras, vendas e logística dos associados da AMOESC. O SEBRAE/SC compromete-se nesta parceria em fazer o acompanhamento durante os doze primeiros meses após o início do programa.

Paralelamente às ações acima foi criada a MERCOMÓVEIS (Feira Mercosul da Indústria de Móveis). Esta feira se realiza no Parque de Exposições Tancredo Neves em Chapecó, de dois em dois anos e terá a sua 5ª edição de 25 a 29 de agosto de 2008. Atualmente já é considerada a terceira maior feira moveleira do país congregando fornecedores e fabricantes de móveis de todo o país. Na 4ª edição que ocorreu em 2006 contou com 142 expositores⁴¹, 16.500 visitantes e movimentou um valor aproximado de 163 milhões de reais em negócios realizados.

3.11 ASPECTOS ECONÔMICOS

Avaliar o desempenho econômico de um setor tem se revelado uma missão bastante complexa. As inter-relações comerciais, os interesses paralelos, os incentivos ou restrições de ordem oficial, as estruturas do macro mercado existente, entre outras, são variáveis que direta ou indiretamente exercem poder e influenciam o desempenho e seu desenvolvimento. Apesar

⁴¹ A feira contou com expositores vindos de toda a região sul e também de países integrantes do Mercosul.

disso algumas análises são pertinentes e possibilitam diversas avaliações mesmo que parciais. Em função da total informalidade das empresas de móveis sob medida, não há nenhuma restrição quanto a “novos entrantes” neste mercado, tampouco há restrições quanto a sua saída. Já para móveis em série as principais restrições são os altos investimentos necessários, a definição do mix de produtos, a conquista de mercados e a situação econômica do momento.

A Tabela 17 agrupa as empresas do pólo moveleiro em “sob medida” e “seriados” dentro da classificação já vista nos gráficos acima. Por esta tabela percebe-se que apenas 8,77% das empresas faturam mais do que R\$ 2.400.000,00/ano. Se forem tomadas apenas as informações das empresas que fabricam móveis em série, ter-se-ia um percentual de 64,29% de empresas na faixa de R\$ 240.000,00 a R\$ 2.400.000,00 de faturamento anual. Por outro lado se forem consideradas todas as empresas do pólo serão 91,23% de empresas com faturamento menor que R\$ 2.400.000,00/ano. Portanto, a característica dominante do pólo é ter empresas de pequeno porte ou microempresas. Este dado é importante no sentido da definição de políticas públicas para o setor, especialmente nas de formalização, estruturação e associativismo.

TABELA 17 – Número de empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas por faturamento X produto – 2007

Classificação	Sob medida	Seriados	Total	%
Até 240.000,00/ano	18	5	23	40,35%
De 240.001 até 2.400.000,00/ano	11	18	29	50,88%
Acima de 2.400.000,00/ano	0	5	5	8,77%
Total	29	28	57	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

3.11.1 Produtividade

Diversos conceitos podem ser utilizados para produtividade. Aqui serão feitas algumas comparações considerando as variáveis: faturamento e mão-de-obra. No Gráfico 17 confronta-se o volume de faturamento médio de cada segmento (empresas de móveis sob medida X móveis seriados) pela quantidade média de funcionários neste mesmo segmento. Percebe-se que as empresas com faturamento entre R\$ 240.001,00 e R\$ 2.400.000,00 (classificadas como EPP) têm um resultado bastante semelhante produzindo respectivamente

R\$ 42.178,22 e R\$ 45.462,78 por funcionário. Esta constatação merece um estudo mais aprofundado buscando as suas razões.

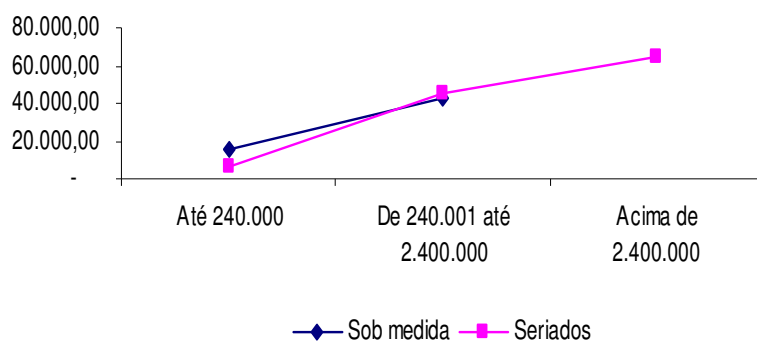


GRÁFICO 17 – Comparação da produtividade das empresas de móveis sob medida X seriados X classe de faturamento – 2007 (em R\$/funcionário/ano)
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

O Gráfico 18 abre a informação das empresas de móveis seriados confrontando as empresas localizadas respectivamente em Chapecó e Coronel Freitas. Tem o objetivo de verificar se os aspectos geográficos têm alguma influência no desempenho. Os resultados indicam que nas microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) os valores são similares. Já naquelas empresas que faturam acima de R\$ 2.400.000,00 as empresas de Coronel Freitas mostram-se bem mais eficientes (R\$ 56.422,02 e R\$ 82.000,00 respectivamente). Como esta situação parece não condizer com a realidade verificada nas visitas *in loco* buscou-se uma explicação para essa discrepância. Analisando os dados e o perfil das empresas classificadas neste segmento verificou-se que, as empresas de Chapecó classificadas neste estrato, fabricam um mix de produtos destinados às classes A e B e, portanto, têm uma demanda muito maior em mão-de-obra nas suas linhas de produção. Comparando as empresas com produtos similares os resultados são bastante semelhantes.

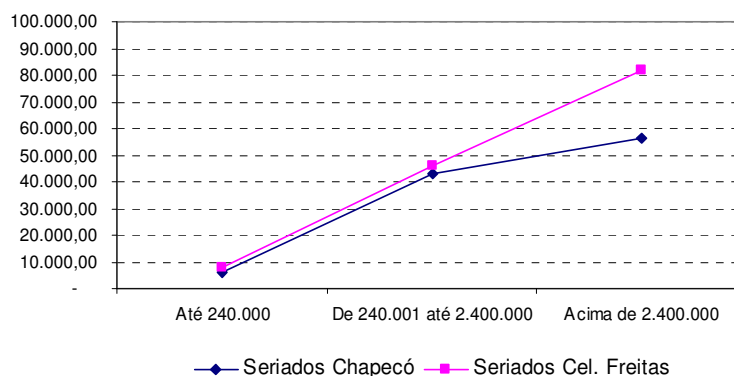


GRÁFICO 18 – Comparação da produtividade das empresas de móveis seriados de Coronel Freitas X Chapecó X classe de faturamento – 2007 (em R\$/funcionário/ano)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

O Gráfico 19 utiliza as informações fornecidas pelas empresas quanto ao faturamento que seria alcançado em um cenário favorável à atividade, com plena utilização da capacidade instalada, bem como com a quantidade máxima de funcionários que a empresa estaria contratando nestas condições, ou seja, uma situação de produtividade plena. Nesta hipótese também aparece um dado bastante discrepante para as empresas com faturamento acima de R\$ 2.400.000,00 de Coronel Freitas que conseguiriam um resultado de R\$ 141.333,33 de faturamento por funcionário contratado.

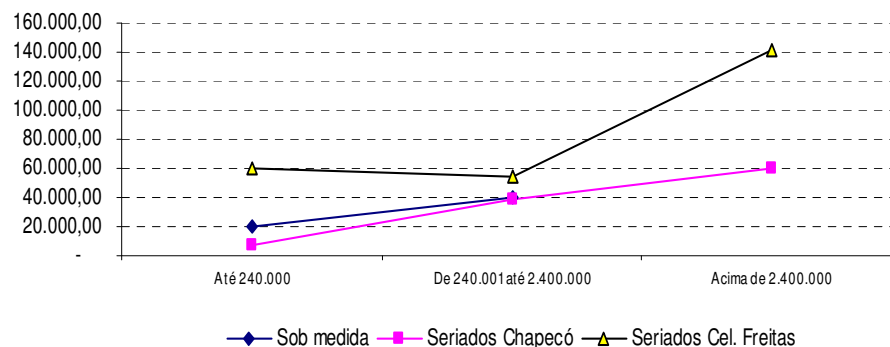


GRÁFICO 19 – Comparação entre a produtividade plena projetada pelas empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007 (em R\$/funcionário/ano)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

Esta discrepância citada acima fica mais evidente ao lançar na Tabela 18 os aumentos percentuais projetados nas duas variáveis em cada segmento.

TABELA 18 – Aumentos percentuais da mão-de-obra X faturamento X estratificação por segmento e por classe das empresas do pólo moveleiro de Cel. Freitas – 2007

Classificação	Sob medida (Chapecó)		Seriados Chapecó		Seriados Cel. Freitas	
	Aumento da	Aumento do	Aumento da	Aumento do	Aumento da	Aumento do

	Mão-de-obra	Faturamento	Mão-de-obra	Faturamento	Mão-de-obra	Faturamento
Até 240.000	156,04%	242,25%	208,47%	286,49%	263,64%	348,15%
De 240.001 até 2.400.000	85,15%	76,53%	35,71%	23,81%	66,92%	96,79%
Acima de 2.400.000	-	-	14,68%	22,76%	50,00%	158,54%

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Pela tabela pode-se perceber que a correlação (considerando as informações de todas as empresas o coeficiente de correlação = 0,14) entre aumento de mão-de-obra e o aumento do faturamento projetado com este aumento não faz sentido ou não tem coerência. Esta situação permite concluir que as empresas não têm o real conhecimento da produtividade de seus funcionários, bem como, a projeção de aumento do faturamento é feita com critérios altamente subjetivos.

3.11.2 Faturamento / valor do investimento

Um outro índice que pode ser utilizado para medir a eficiência das empresas é buscar o quociente do faturamento sobre o investimento. Pelo Gráfico 20 abaixo se percebe que as empresas seriadas de Chapecó com faturamento acima de R\$ 2.400.000,00 apresentam o melhor resultado. No entanto, uma grande empresa desta mesma cidade, cujo valor é igual a R\$ 3.000.000,00 tem um faturamento de R\$ 200.000,00 por estar praticamente parada. Desta forma, se enquadra como uma microempresa e, como consequência faz com que o índice do segmento seja tão diferente. Já nas empresas seriadas da mesma cidade, com faturamento acima de R\$ 2.400.000,00, o alto índice gerado também se explica pelo mix de produtos de alto valor agregado destas. Individualmente, a empresa com melhor desempenho em Chapecó, fatura R\$ 2,00 para cada R\$ 1,00 investido.

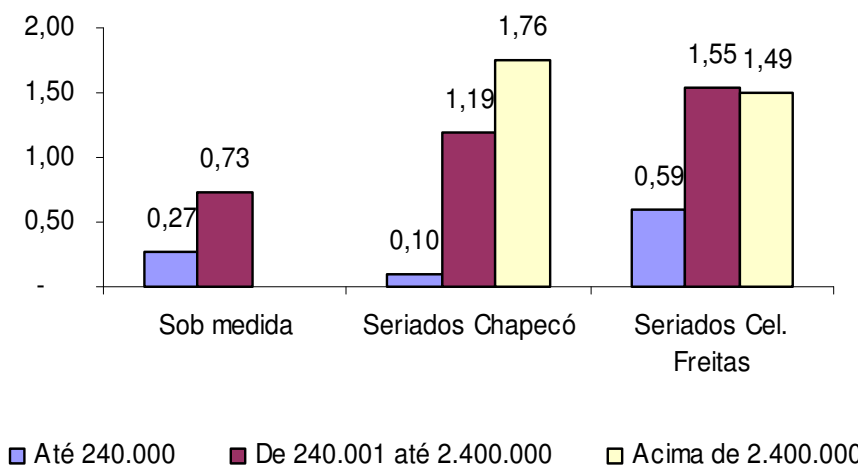


GRÁFICO 20 – Comparação entre o índice “faturamento/investimento” X estratificação por segmento das empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

3.11.3 Faturamento / área construída

No item 3.2 acima já foi abordado o valor das empresas do pólo moveleiro. Este mesmo valor é agora confrontado com o faturamento obtido por estas empresas agrupadas pelos mesmos segmentos vistos até agora. O valor obtido serve para confrontar com o índice obtido acima (faturamento/investimento) pelo fato de que as empresas em Chapecó têm um valor superior por metro quadrado construído. Assim, este confronto evidencia novamente que as empresas seriadas de Chapecó com faturamento acima de R\$ 2.400.000,00 tem um desempenho melhor que todas as demais. Nestas empresas cada metro quadrado gera um faturamento de R\$ 1.592,23 contra apenas R\$ 74,75 das microempresas seriadas da mesma cidade. Especialmente neste segmento das microempresas esse valor é tão significativamente baixo pelo fato de uma grande empresa estar praticamente parada (faturamento anual de R\$ 200.000,00 com 3.000 m² de área construída).

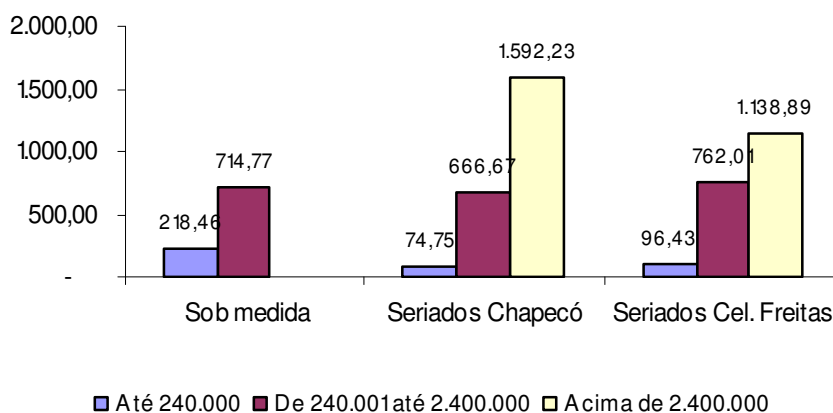


GRÁFICO 21 – Faturamento por área construída das empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – 2007 (em R\$/m²/ano)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de campo.

3.11.4 Estrutura e concentração do mercado

Em termos de estrutura e concentração de mercado faz-se aqui a análise pela TCM (Taxa de Concentração do Mercado) e o pelo IHH (Índice de Herfindahl-Hirschman).

Na Tabela 19 abaixo apresenta a TCM para as diversas classificações estudadas considerando o faturamento dos quatro maiores produtores em cada segmento. Percebe-se que, por este critério haveria forte concentração se fosse considerado como um mercado apenas os produtores de móveis seriados em Chapecó. Este resultado é enganoso visto que apenas 10 empresas estão incluídas neste segmento. Se, no entanto, for analisado o mercado exarado do pólo moveleiro estudado, tem-se uma concentração (concorrencial), relativamente baixa (concorrencial), assim como nas demais classificações abordadas.

TABELA 19 – Taxa de concentração do mercado (TCM) do pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007 , considerando os 4 maiores produtores de cada segmento

Móveis sob medida (Chapecó)	Móveis seriados (Chapecó)	Móveis seriados (Coronel Freitas)	Móveis seriados (Chapecó e Cel. Freitas)	Pólo moveleiro
35,73%	85,95%	39,46%	38,18%	33,81%

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

O Market Share (MS) mede a parcela de cada empresa do valor total da variável analisada. Estes valores estão discriminados na Tabela que consta no Apêndice.

O Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) é um índice que eleva ao quadrado o MS com o intuito de elevar o peso das maiores empresas dentre do mercado analisado.

Este índice também está discriminado na Tabela do Apêndice, calculando os índices para cada classificação abordada, bem como para o mercado como um todo. A Tabela 20 apresenta um resumo dos valores dos Índices de Herfindahl-Hirschman (IHH) totalizados em cada segmento. Em cada um deles têm-se valores inferiores a 1.800, o que caracterizaria um mercado competitivo. Seria muito importante efetuar estudos no sentido de se construir séries históricas destes valores para avaliar a tendência da concentração do mercado e paralelamente estudar os fatores que determinam esta tendência.

TABELA 20 – Índice de Herfindahl-Hirschman do Pólo Moveleiro de Coronel Freitas – 2007

Segmento	IHH
Móveis sob medida	600,33
Móveis em série	647,47
Todas as empresas	515,58

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Aplicando os conceitos de Caves (1982) para a situação pesquisada e utilizando a variável “faturamento” é apresentado na Tabela 21 os percentuais desta variável em cada segmento do pólo moveleiro.

TABELA 21 – Percentuais de faturamento no pólo moveleiro de Coronel Freitas - 2007

Segmento	4 maiores	8 maiores	20 maiores	a maior
Móveis sob medida	35,73%	60,84%	94,09%	9,55%
Móveis em série	38,18%	59,73%	95,91%	13,72%
Todas as empresas do pólo	33,81%	52,90%	84,93%	12,15%

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Percebe-se pela tabela que, independente do segmento, tem-se um *Oligopólio tipo I*, pois as 8 maiores empresas faturam mais do que 50% do faturamento total e as 20 maiores contribuem com mais de 75% do total e, ainda, nenhuma firma sozinha fatura mais do que 10–15%.

Os resultados dos três critérios analisados estão na Tabela 22 abaixo.

TABELA 22 – Classificação do mercado do pólo moveleiro de Coronel Freitas de acordo com os critérios de TCM, IHH e Caves - 2007

Segmento	TCM	IHH	Caves
Móveis sob medida	Mercado	Mercado de alta	Oligopólio tipo 1

Móveis em série	concorrencial Mercado	competição Mercado de alta	
Todas as empresas do pólo	concorrencial Mercado	competição Mercado de alta	Oligopólio tipo 1
	concorrencial	competição	Oligopólio tipo 1

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

Percebe-se que pelo critério de Caves tem-se uma classificação que difere das demais. Essa contradição deve ser analisada considerando algumas características peculiares deste mercado. Em primeiro lugar pela variável analisada (faturamento) não ser a recomendada por Caves – que sugere a de produção. Porém, pela diferenciação dos produtos, este não é possível. Da mesma maneira, têm-se pequenas empresas com produção relativamente pequena, mas com alto faturamento e que atuam em nichos específicos como, por exemplo, o de móveis de alta classe. Nesse sentido, o critério de Caves (1982) tal como aplicado na população estudada, pode equivocadamente induzir à uma conclusão precipitada, principalmente porque não capta as nuances da diferenciação de produtos e dos níveis de produção. Por outro lado, os critérios TCM e IHH, ao considerarem os mercados como competitivos podem ofuscar algumas particularidades de comportamento monopolístico como a criação de nichos ou até mesmo de comportamento oligopolístico onde decisões das maiores empresas afetam as demais.

O mercado analisado é bastante dinâmico. Por esta razão os resultados aqui apresentados dão uma idéia geral da sua estrutura. O que se pôde observar no decorrer da pesquisa que as empresas de móveis de Chapecó (tanto seriados como sob medida) têm estratégias de ação bastante peculiares. As líderes em faturamento, por exemplo, agem monopolisticamente criando e desenvolvendo os seus produtos e estabelecendo os preços segundo critérios próprios (valorizando estilo, design e bom gosto). Atuam em nichos de mercado específicos e têm obtido alta lucratividade.

Já as empresas de Coronel Freitas parecem atuar eventualmente como em oligopólio. A característica que diferencia o oligopólio é que ele é um mercado em que o número de empresas é suficientemente pequeno para que as ações de uma empresa individual – envolvendo quantidade, qualidade, lançamentos, preços e condições de pagamento – exerçam influência perceptível em todo o setor, no caso as empresas daquele Município. Portanto, a interdependência é perceptível entre as empresas que têm consciência de que suas decisões poderão influenciar o mercado.

3.12 A COMERCIALIZAÇÃO

3.12.1 Análise das oportunidades e ameaças

Reportando ao item 1.6.6 analisam-se aqui, de forma genérica, as oportunidades e ameaças para as empresas pesquisadas pela ótica do consumidor.

O mercado de móveis de madeira tem atualmente muitas opções. Diversos pólos regionais já estão estabelecidos, especialmente no sul do Brasil. Este aspecto proporciona ao consumidor um elevado rol de alternativas para sua satisfação. Para convencer o consumidor quanto aos atributos específicos tornar-se-ia necessária a criação de uma marca específica (nos moldes do Vale dos Vinhedos) e um esforço publicitário conjunto em toda a divulgação e ou propaganda.

Os parceiros estabelecidos para promover e distribuir o produto são as lojas de móveis e, em alguns casos, as de material de construção, já estabelecidas. Estes pontos de venda não são exclusivos de determinada marca. Portanto, buscam a satisfação do consumidor do ponto de vista da loja e não têm um comprometimento específico com cada produto vendido.

Um segmento de profissionais, extremamente importante, é o dos arquitetos e decoradores que, pela sua criatividade e predisposição em agregar nobreza, conforto e praticidade dão significativa contribuição na divulgação e utilização dos produtos.

3.12.2 Análise de forças / fraquezas

Foram pesquisadas todas as empresas dos dois municípios e, imaginava-se encontrar um forte “espírito de corpo”, um engajamento coletivo importante, além de um mútuo conhecimento que despertasse as intenções e ações no sentido da otimização das potencialidades. Mesmo tendo encontrado as situações discrepantes entre a caracterização de “móveis sob medida” X “móveis em série” pode-se elencar características comuns. Portanto,

os resultados da pesquisa permitem discriminar as forças e as fraquezas da atividade moveleira destes dois municípios.

Forças (vantagens competitivas)

- Vocação empreendedora e propensão / disposição de correr riscos.
- Consciência de sua importância econômica e social.
- Consciência das dificuldades econômicas que a atividade está atravessando e, de alguma forma, as empresas estão reagindo a ela.
- Facilidade de adaptação a novas linhas de produtos.
- A imagem de qualidade está sendo construída com afinco e dedicação.
- As próprias empresas, quando não possuem lojas de varejo, estão em permanente contato com o representante/distribuidor ou consumidor.

Fraquezas (desvantagens competitivas)

- Os produtos da concorrência têm, em alguns casos, mais tradição e qualidade, e torna-se necessária uma quebra de paradigmas.
- Incapacidade de criar produtos característicos do pólo ou da região (P&D).
- Os produtos (móveis modulados) estão no mercado relativamente há pouco tempo.
- Não há integração vertical nem horizontal.
- Não há mobilização coletiva capaz de gerar ganhos coletivos.
- O fechamento de muitas empresas confere um alto grau de instabilidade ao setor.
- O momento econômico parece estar estimulando ainda mais o individualismo num verdadeiro “salve-se quem puder”.
- A capacidade gerencial é um ponto forte de algumas poucas empresas e o sucesso destas não é considerado como modelo a ser seguido.
- As empresas de móveis sob medida não se consideram integrantes da “grande” atividade moveleira nos municípios. Os “grandes” (móveis em série) ignoram “solenemente” as empresas de móveis sob medida.
- Descapitalização.
- Falta de planejamento.
- Qualificação da mão-de-obra.

- Ausência de controles contábeis e financeiros (na maioria das empresas de móveis sob medida).
- Resistência à mudança.
- O investimento em publicidade e propaganda é insignificante.

Absolutamente todas as empresas têm gestão familiar. Este aspecto traz algumas vantagens tais como: Velocidade/rapidez de decisões, estabelecimento de valores familiares dentro da empresa, funcionário mais leal à família do que à empresa, relações comunitárias e comerciais em função do nome do proprietário, expectativa de continuidade familiar, além de outros. Já as desvantagens decorrentes são: contratação de familiares sem critério, a gestão é voltada para o bem-estar da família (mais do que para a empresa), receitas e despesas da empresa misturadas com as da família (principalmente as de móveis sob medida), os conflitos familiares podem determinar o fechamento da empresa, além de outros.

4 CONCLUSÕES

Da listagem inicial de cento e cinco indústrias de móveis em Chapecó, encontrou-se apenas 37% daquelas empresas – vinte e nove fabricando móveis sob medida e dez fabricando móveis seriados – em atividade no município. Já em Coronel Freitas foram dezoito empresas, da lista de vinte e duas, portanto 82%, todas fabricando móveis em série. O cenário encontrado indicou haver uma forte tendência de diminuição do total das empresas.

Percebeu-se que o pólo moveleiro de Coronel Freitas tem um grupo de empresas – as fabricantes de móveis seriados – que poderia ser classificado como “cluster” de acordo com alguns critérios utilizados. No entanto, verificou-se que esta classificação ficaria fragilizada uma vez que faltam componentes importantes para tal, especialmente as inter-relações com órgãos de pesquisa e universidades, compartilhamento de informações, esquemas de cooperação, solidariedade, coesão e valorização do esforço coletivo. Estas características não foram encontradas neste pólo e por isso permitem inferir que a classificação de “aglomerado produtivo” talvez seja mais adequada. Ou mesmo a classificação de Arranjo Produtivo Local (APL), pois as empresas efetivamente apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como instituições públicas e privadas e de crédito e ensino. Fortalece esse critério o fato de que um número significativo de empresas atua sobre um mesmo produto ou atividade em um determinado espaço geográfico ou território, gerando uma determinada identidade coletiva. Além disso, notou-se que as empresas possuem capacidade potencial de promover convergência, estabelecer parcerias e compromissos com o desenvolvimento econômico e social bem como com a própria competitividade e sustentabilidade. Por outro lado, percebeu-se a - exclusão da maioria dos fabricantes de móveis sob medida que não vem sendo beneficiados pelas ações dos órgãos públicos, e tem enormes dificuldades tecnológicas, de estrutura, de mão-de-obra, de acesso a informações e principalmente, de gestão.

Quanto ao objetivo de identificar e catalogar os principais fornecedores de matérias primas, especialmente insumos e produtos de origem florestal observou-se um panorama bem característico. Os fornecedores de madeira nativa são entrepostos de madeira vinda do norte do Brasil, especialmente os Estados do Pará, Mato Grosso e Rondônia. As espécies utilizadas são extremamente variadas, sendo que há sempre uma espécie substituta para aquela demandada pelo consumidor. Os gêneros de madeira exótica utilizada são o *Eucalyptus*, o *Pinus* e, em menor escala a espécie *Paulownia spp* (kiri). Os fornecedores são serrarias da

região oeste catarinense e a matéria prima (toras) provém de reflorestamentos estimulados junto aos agricultores pelas agroindústrias da região. A madeira processada mecanicamente utilizada pelas indústrias na forma de chapas de aglomerado, MDF, compensado e melamina apresentaram também um grande número de fornecedores desde as indústrias do Paraná, como os revendedores – atacado e varejo – dos três Estados do sul. Observou-se que o fornecimento de madeira ainda não é um gargalo à produção. Em termos de máquinas e equipamentos há fornecedores na região, porém os equipamentos de tecnologia de última geração são importados, principalmente da Itália. Além disso, notou-se que está havendo um interessante *upgrade* através da compra de equipamentos usados do pólo moveleiro de São Bento do Sul/SC.

O mercado local foi o maior demandante para os móveis sob medida. Para os móveis seriados, os mercados local, regional, dos três estados do sul – especialmente as capitais, e da cidade de São Paulo foram os principais compradores. Observou-se apenas uma empresa exportadora, sendo seu principal produto camas de eucalipto para os Estados Unidos.

Em termos de dificuldades organizacionais, as empresas apontaram os itens impostos, legislação trabalhista e mão-de-obra qualificada como as maiores dificuldades de sua atividade. Considerando que quem respondeu ainda está na atividade, parece não serem essas as causas de mortalidade nesta região. Mesmo assim parece que está havendo um problema generalizado de falta de informação e de real quantificação da carga tributária visto que este percentual oscila em torno de 5%.

No tocante à falta de mão-de-obra qualificada, espera-se que o trabalho desenvolvido pela Escola Moveleira comece a apresentar resultados no médio prazo. Quanto à legislação trabalhista, estudos desenvolvidos por especialistas locais apontam para 63,4% a incidência sobre a folha de pagamento, estimulado a informalidade.

Todas as empresas do pólo moveleiro são empresas familiares sendo seus proprietários responsáveis pela gestão das atividades. Ressaltou-se que a profissionalização dos seus gestores é premente. No segmento de móveis sob medida, o melhor desempenho está nas empresas cujos proprietários / gestores têm nível superior. Nas empresas de móveis seriados esta não é garantia de melhor desempenho por problemas específicos de cada organização. No entanto, todas aquelas que apresentam desempenho acima da média têm proprietários e ou gestores com nível superior. Quanto ao o grau de instrução dos funcionários este é significativamente baixo sendo que 54,96% possuem apenas o primeiro grau e 30,3% possuem o segundo grau. Com nível superior são apenas 3,37%. Percebe-se por estes dados

que ainda há um longo caminho a se percorrer no sentido da melhoria educacional da população.

Entre os fabricantes de móveis seriados há nítidas diferenças nas empresas localizadas nos municípios de Chapecó e Coronel Freitas. Portanto, apresentaram dificuldades, ansiedades e perspectivas também diferentes entre si. Em comum existe a necessidade urgente da aprendizagem (gestão, custos e qualidade), bem como uma mudança cultural importante no sentido do associativismo e na busca de soluções comuns visto que a concorrência aparentemente predatória está alijando muitos fabricantes do mercado. Verificou-se que as empresas fabricantes de móveis seriados apresentaram em média 32,4 empregados que geram um faturamento médio de R\$ 1.561.965,29. Entre estas empresas observaram-se exemplos de excelência. Empresas enxutas, focadas, com um *portfólio* e mercados bem definidos e produtos de alta qualidade. Paralelamente, outras têm uma boa estrutura física, mas carecem de uma gestão competente, comprometida, criativa, com menos soberba, consciente da sua real importância e responsabilidade no contexto da economia local. Observou-se que a maioria dos fabricantes de móveis sob medida apresenta em comum a completa desorganização de suas fábricas, de seus controles de produção, custos, caixa e clientes. Tiveram em média 6,6 empregados com um faturamento médio anual de R\$ 194.965,52. Apesar de apontarem, o principal problema como sendo a carga tributária, o que na verdade não deveria ser, visto que as notas fiscais são emitidas - apenas em número suficiente para atender a orientação do contador - quando este existe. Portanto, para esse grupo notou-se que a mudança no modelo de gestão torna-se prioritária. Aqueles que se profissionalizaram encontraram nichos de mercado (por exemplo: móveis de alta classe) e estão operando com lucratividade. Para as demais empresas, resta a profissionalização como caminho de sobrevivência, apesar das resistências às mudanças. O auto-conhecimento da incapacidade gerencial é pouco percebido e esta talvez seja a razão das muitas dificuldades e insucessos. Proprietários familiares muitas vezes assumem papéis personalistas, egocêntricos, despreparados para a liturgia e as responsabilidades do cargo e não percebem com clareza essas características. Por outro lado, vários empresários reconheceram a necessidade de participar de cursos de gestão, custos e formação de preços.

Quanto ao grau de tecnologia, constatou-se que o mercado em que cada empresa atua determina a tecnologia empregada. Assim, fabricar aberturas (portas e janelas) na linha popular requer apenas equipamentos básicos de marcenaria. Portanto, analisando o perfil tecnológico das indústrias deste pólo moveleiro, pode-se afirmar que vai do artesanal à mais

moderna tecnologia com linha totalmente automatizada e com pintura em impressão. Embora todos tenham, em tese, livre acesso aos melhores padrões tecnológicos, isso só se verificou em parte das indústrias seriadas.

Os resíduos produzidos pelas indústrias seriadas apresentaram destino adequado. Uma empresa especializada presta serviços para a maioria das empresas moveleiras para o recolhimento dos resíduos produzidos com destino previsto na legislação. Na maioria das empresas de móveis sob medida observou-se que o ambiente físico carece de organização, limpeza, *lay out* mais adequado e recolhimento dos resíduos, especialmente o pó.

Em geral, o mercado apresentou-se como imperfeitamente competitivo, mas com nuances na diferenciação de produtos e na busca de nichos de mercado que lembram características de concentração. O segmento de móveis seriados em Coronel Freitas é um caso típico.

A competitividade entre as empresas mostrou-se como fator inibidor da melhoria da lucratividade, como alegação de muitas delas. Em contrapartida, verificou-se uma necessidade premente da busca do associativismo para soluções coletivas e não individuais como foi a manifestação de alguns. A própria razão de ser de uma associação não foi adequadamente entendida por outros.

Observou-se a ausência de foco na busca da profissionalização, da qualificação destas unidades produtivas de móveis sob medida. Notou-se que as empresas por si só não conseguirão atingir seu intento, pela absoluta falta de condições financeiras, de relacionamento entre si (pois muitos nem se conhecem), de aspectos culturais (desconfiança da competição), organizacionais (gestão do negócio), além de outros. Este trabalho deveria ser implementado prioritariamente em Chapecó, visto que em Coronel Freitas, as ações do SEBRAE já transformaram as pequenas mercenarias em fábricas de móveis modulados/seriados e que hoje têm outros problemas específicos, de diferentes naturezas.

Na visão de curto prazo, todos os moveleiros mostraram que têm consciência do potencial da capacidade de aumento de produção e faturamento, considerando apenas os aspectos mercadológicos. Por exemplo, nas indústrias de Chapecó é possível um aumento de 51,04% e para as de Coronel Freitas 118,16%, o que resultaria num incremento ponderado de 87,55% para a região pesquisada. Esta situação injetaria aproximadamente R\$ 43.242.000,00 em movimento financeiro. Considerando o recolhimento de impostos, apenas com IPI, com um percentual de 5% em média, haveria um recolhimento de R\$ 2.162.100,00 anuais.

Resultados desse tipo podem estimular ações e políticas públicas e de órgãos de fomento direcionadas nesse sentido.

Em termos de políticas que viabilizem a sustentabilidade econômica e social da atividade moveleira na região estudada no longo prazo destacaram-se pontos que parecem serem adequados à situação estudada. Localmente as empresas poderiam ser mais eficientes de forma coletiva em função da interação (cooperação e colaboração formal e informal) e transformar o caráter da concorrência, competitividade e rivalidade local, evoluindo para uma competição com cooperação. Neste sentido, algumas políticas poderiam ser implementadas, estabelecendo as funções de cada ator envolvido, tais como:

a) Governos municipais

Política: Estímulo à formalidade e ao relacionamento entre as empresas;

Ações: Prover a logística na criação de associações e de parcerias; envolver grupos de PMEs e suas associações na formulação de estratégias de desenvolvimento local; estabelecer uma política de aquisições públicas dirigidas às PMEs locais; e dar apoio logístico e de infraestrutura.

b) Associações empresariais

Política: Estímulo à troca de informações entre as empresas.

Ações: Estabelecer grupos setoriais e temáticos de trabalho, coordenados e moderados por associações profissionais; Implantar bolsa de sub-contratações e/ou terceirizações.

c) Universidade, Instituições de pesquisa e treinamento

Política: Apoio direto às PMEs em educação e tecnologia.

Ações: Viabilizar cursos de treinamento específicos para gestores de PMEs (gestão, custos, qualidade, padronização, etc); efetuar pesquisas de produtos, de mercado, de configurações associativas, de apoio logístico, de padronização, de qualidade, de certificação, etc; estabelecer meios de disseminação de informações tecnológicas; difundir o empreendedorismo.

d) Médias e grandes empresas

Política: Desenvolvimento de fornecedores.

Ações: Prestar assistência individual aos fornecedores; estabelecer fóruns de discussão e tomada de decisões sobre padrões de compra, venda, estoques e entregas; estabelecer parcerias de acordo com as especificidades; viabilizar uma central de compras.

e) Governo Estadual

Política 1) Encorajar o relacionamento entre empresas.

Ações: Política de aquisições públicas dirigidas para grupos ou associações de PMEs locais e regionais;

Política 2) Apoio tecnológico às PMEs

Ações: Viabilizar centros de demonstração tecnológica; viabilizar serviços de extensão; garantir e estabelecer linhas de financiamento das pesquisas; prover apoio logístico; estabelecer fóruns de debate, feiras comerciais, etc.

Política 3) Apoio financeiro direto às PMEs

Ações: Viabilizar garantias de créditos para empresas com estratégias e projetos formulados voltados ao desenvolvimento regional; estabelecer subsídios às iniciativas de criação de redes para cobertura de custos transacionais.

f) Governo Federal

Política 1) Encorajar o relacionamento entre empresas

Ações: Viabilizar a redução do custo Brasil: mudança dos impostos e da legislação de forma a desestimular a informalidade; garantir procedimentos transparentes e eficientes na administração pública e no comércio exterior.

Política 2) Apoio tecnológico direto às PMEs

Ações: Estabelecer linhas de financiamento para a descentralização de atividades em base competitiva.

Política 3) Apoio direto às exportações das PMEs

Ações: Prover agências de promoção de exportações; estabelecer/disponibilizar linhas de financiamento e seguro de exportações; equacionar a desburocratização.

Política 4) Apoio financeiro direto às PMEs

Ações: Estabelecer linhas de financiamento da descentralização de atividades com base competitiva; estabelecer/disponibilizar linhas de crédito para atualização e inovação tecnológica; estabelecer/disponibilizar linhas de financiamento para intercâmbios tecnológicos.

A partir destas sugestões de políticas para estabelecer a sustentabilidade econômica e social tornam-se necessárias algumas ações específicas na busca destes objetivos. Assim sendo sugere-se:

- Estabelecer um grau de articulação que possibilite a difusão do conhecimento para todos os envolvidos com a atividade moveleira;
- Estabelecer um nível de comprometimento que viabilize ações de médio e longo prazo;
- Buscar a melhoria do nível da mão-de-obra em termos de escolaridade e qualificação profissional;
- Definir as contribuições possíveis de cada um dos atores envolvidos (associações, SEBRAE, SENAI, Universidade, etc);
- Estabelecer mecanismos e critérios informais de disseminação do aprendizado com vistas à competitividade de todo o setor.

Cabe ao poder público – municipal, estadual e federal, aos órgãos de fomento e pesquisa como o SEBRAE, SENAI e Universidade e as próprias empresas através de suas associações, envidarem esforços conjuntos no sentido de buscar as alternativas de sustentabilidade aqui apontadas.

5 RECOMENDAÇÕES

Embora existam apenas 39 empresas moveleiras em Chapecó, incluídas as que fabricam móveis em série, se confrontado com os dados da Prefeitura, seriam apenas 37% e se, confrontado com os dados obtidos na AMOESC, seriam apenas 32%, cabem algumas considerações. As empresas que fecharam as suas portas somam 66 (63% ou 68%), todas elas fabricavam móveis sob medida e/ou aberturas (portas e janelas) de madeira. Pelos dados da Prefeitura não há como estabelecer qual a data que estas empresas pararam de funcionar, para estabelecer um índice confiável de mortalidade. Para as 29 (10 fabricam móveis em série) restantes, que continuam no mercado em Chapecó, parece não ser muito difícil buscar ações em conjunto, por ser um número tão reduzido.

Na pesquisa ficou clara a necessidade e a intenção de buscar uma organização coletiva na busca da sobrevivência. A sugestão recorrente foi a organização sob a forma de cooperativa ou diversas cooperativas com afinidades ou competências específicas. Essa parece ser a saída para estes “sobreviventes”. Grupos pequenos de moveleiros com afinidades pessoais, culturais e de produto, teriam maior chance de êxito, maior facilidade de estabelecimento de padrões de qualidade, economia de escala, de compras e de logística. A divisão inicial poderia ser:

- Cooperativa de Aberturas de Madeira;
- Cooperativa de Móveis de Madeira Alta Classe e
- Cooperativa de Móveis de Madeira em Geral.

Em Coronel Freitas, a sugestão da criação de uma incubadora de empresas nos pavilhões de exposições também é pertinente. Cabe à Prefeitura a tarefa de envidar esforços no sentido de sua viabilização.

Tanto na questão das cooperativas como na incubadora é fundamental a participação tanto do SEBRAE como da Universidade na retaguarda de organizar, estabelecer a normatização, treinar e fazer com que elas nasçam e se desenvolvam. Neste sentido já está funcionando em Chapecó, sob os auspícios da Prefeitura Municipal e a Unochapecó uma Incubadora de Cooperativas Populares voltada aos catadores de lixo reciclável. A mesma

idéia pode ser posta em prática junto aos fabricantes de móveis sob medida e da incubadora em Coronel Freitas.

O papel da universidade é gerar desenvolvimento. Especialmente para o oeste catarinense as universidades carecem de uma afirmação de sua função social numa interação maior com o setor produtivo e a geração de tecnologias sustentáveis. Por serem universidades comunitárias⁴², importantes segmentos das próprias IES vêm confundindo benemerência com desenvolvimento. O viés paternalista e ideológico deve necessariamente ceder espaço para garantir não só sua sustentabilidade econômica, bem como a de toda a região na qual reside sua responsabilidade social. É urgente refletir sobre os paradigmas estabelecidos quanto à função da universidade no contexto regional.

Talvez caiba à Universidade (Unochapecó) a tarefa de instrumentalizar os fabricantes de móveis sob medida objetivando a sua sustentabilidade. A tarefa seria perfeitamente viável, mesmo porque se encaixa nas diretrizes de extensão desta. Neste sentido, sugere-se para o Grupo de Pesquisas do Setor Moveleiro desta Universidade, alguns trabalhos a serem desenvolvidos tanto em TCC (Trabalhos de Conclusão de Curso) como em Iniciação Científica ou monografias, alguns temas tais como:

- Implantação de Incubadora de empresas no Parque de Exposições de Coronel Freitas.
- Cooperativas de moveleiros “sob-medida” – implantação e perspectivas.
- Influência da cultura no sucesso de associações empresariais.
- Construção e análise de séries históricas de MS e IHH para o pólo moveleiro de Coronel Freitas.
- Estudo tributário para as empresas moveleiras.
- Razões da mortalidade das empresas moveleiras “sob medida” em Chapecó.
- P & D em empresas moveleiras seriadas.
- P & D em empresas moveleiras sob medida.
- O paradigma cultural dos moveleiros de Coronel Freitas.
- Viabilidade econômica e financeira de uma empresa de pintura para as empresas moveleiras.

⁴² Além da UNOCHAPECÓ (Universidade Comunitária Regional de Chapecó) atuam no oeste catarinense a UNOESC (Universidade do Oeste Catarinense) e a UNC (Universidade do Contestado).

- Centro moveleiro do SENAI: viabilização de parcerias e serviços para as empresas moveleiras.
- Programa de legalização das empresas de móveis sob medida.
- Como gerar coopetição⁴³ nas empresas de móveis de Coronel Freitas?
- Padronização de produtos e serviços moveleiros.
- O lixo nas empresas moveleiras sob medida.
- Acidentes de trabalho em empresas moveleiras sob medida.
- A relação com o consumidor nos fabricantes de móveis sob medida.

Para a Coordenadoria de Extensão da Unochapecó sugere-se os seguintes projetos ou programas:

- Certificação de empresas moveleiras do oeste de Santa Catarina.
- Laboratório de análise de peças e produtos moveleiros.
- Pesquisa tecnológica em madeira.
- Projeto de Cooperativas moveleiras de Chapecó.
- Cursos de Custos, formação de preços, administração financeira e Gestão para os moveleiros (Cursos de extensão).

A universidade tem inúmeras oportunidades de efetivamente estimular e potencializar o desenvolvimento regional. A articulação com todos os segmentos envolvidos é uma tarefa de fundamental importância para viabilizar todas estas alternativas no curto e longo prazo.

⁴³ Coopetição: Relação de cooperação entre concorrentes para atingir objetivo comum. Quando duas ou mais empresas concorrentes entre si passam a agir ou atuar em conjunto visando, desta forma, buscar vantagens comuns.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente. **O setor de produtos de madeira sólida no Brasil & contribuições à política industrial.** Curitiba. Junho de 2003. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Panorama do setor moveleiro no Brasil – informações gerais.** Agosto/2006. Disponível em: <http://www.abimovel.org.br/?pg=panorama_setor>. Acesso em: 10 abr. 2007.

ABIMÓVEL. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 11 nov. 2004.

ABRAMOVAY, R. **A dualização como caminho para a agricultura sustentável.** Estudos econômicos. São Paulo, Vol. 24, n, especial. 1994.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo: Atlas. 2000

AMARAL FILHO, J. do. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista.** IPEA/Planejamento e Políticas Públicas Nº 14 - Dez. 1996. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp14/amaralfilho.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2007.

AZEVEDO, S.M.F. Da produção artesanal à automação. In. **Revista Administração em Pauta**, Ano I, n. 1, 2003, p. 105-116. São Paulo: UniMarcos. Disponível em: <http://200.150.225.142/collegiumnet/site/files/publicacoes/revista_administracao_pauta_edicao1.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2006.

BARBOSA, F. de H. **Microeconomia:** teoria, modelos econométricos e aplicações à economia brasileira. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1985.

BARBOSA, L. C. **Agrupamento (clusters) de empresas:** uma estratégia de industrialização local. São Paulo: USP, 2003.

BIEGER, B. N. **Planejamento financeiro de micro e pequenas empresas.** Florianópolis: UDESC. 2001. Dissertação de Mestrado.

_____. **Sistema agrossilvopastoril nas Organizações Chapecó.** São Miguel do Oeste: UNOESC, 1996. Monografia de Pós-Graduação Lato Sensu.

BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2503.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2007

BOFF, H.P. Modelos de Concorrência em Oligopólio. In: KUPFER, D.(Org.) **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

BOONE & KURTZ, **Marketing contemporâneo**. 8^a. ed. Rio de Janeiro: LTC. 1998.

BORNIA, Antonio César. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRAULE, R., **Estatística aplicada com excel**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

BRITO, J., ALBUQUERQUE, E. M. **Estrutura e Dinamismo de Clusters Industriais na Economia Brasileira: Uma Análise Comparativa Exploratória**. IV Encontro de Economistas de Língua Portuguesa. Évora: Universidade de Évora/Portugal. 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. Interação, aprendizado e cooperação tecnológica. In: Séries Contribuições – Red Iberoamericana de indicadores de Ciencia y Tecnologia – RICYT, Agosto – 2004. Disponível em: <<http://www.ricyt.org/interior/subredes%5Cinnova%5Cdocs/Cassiolato.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2007.

CASTRO, A.M.G. et al. **Prospecção de demandas tecnológicas**. Manual Metodológico para o SNPA. Embrapa: Brasília. 1995.

CASTRO, A.M.G.; LIMA, S.M.V.; HOEFLICH, V.A. **Cadeias produtivas**. Curitiba: TECPAR. 2002. Apostila.

CASTRO, A.M.G., et al. **Cadeias produtivas e sistemas naturais**. Prospecção tecnológica. Brasília: SPI/Embrapa, 1998.

CAVES, R. E. **American industry, structure, conduct and performance**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

COHEN, A. R.; FINK, S.L. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis: PPGE/UFSC. 2002. Tese de doutorado. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3486.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2006.

DI CIERO, L. **Apagão florestal: uma triste realidade no Brasil**. Disponível em: <<http://www.proterra.org.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2004.

EPAGRI. Disponível em: <<http://www.epagri.rct-sc.br/epagri/index.jsp>>. Acesso em: 15 abr. 2006.

EATON, B.C.; EATON, D.F. **Microeconomia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ESPÍNDOLA, J. C. **As agroindústrias no Brasil – o caso Sadia**. Chapecó: Editora Grifos. 1999.

FAO. Forestry Department. **Global planted forests thematic study – Results and analysis**. December, 2006. Disponível em: <https://www.fao.org.br/>. Acesso em 01 maio 2008.

FERREIRA, A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. **Definição e difusão de padrões produtivos em cadeias de suprimentos: um estudo na carne bovina do Rio Grande do Sul**. Chapecó: Editora Argos, UNOESC, Cadernos de Economia. Ano 4, n. 7, jul./dez. 2000.

FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA. Atlas da evolução dos remanescentes florestais e ecossistemas no domínio da Mata Atlântica no período de 1990-1995. São Paulo, 1998.

GALVÃO, O.J. de A. **‘Clusters’ e Distritos industriais: Estudos de Casos em Países Selecionados E Implicações De Política**. Departamento de Economia / Planejamento e Políticas Públicas. No 21 - Jun 2000.

GARRIDO, V.; GUERÓN, A.L. **Requisitos ambientais, acesso a mercados e competitividade na indústria de madeira e móveis do Brasil**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2004.

GEO BRASIL 2002. O estado das florestas. Disponível em: <<http://www.geobrasil.org.br>>. Acesso em: 19 dez. 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 67-80.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOLANDA, A. B.de. **Novo dicionário eletrônico Aurélio**. Versão 5.0. Editora Positivo, 2004.

HUECK, K. **As florestas da América do Sul**. São Paulo: Editora Polígono, 1972.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2006.

ICEPA. Disponível em: <<http://www.icepa.com.br/>>. Acesso em: 21 jan. 2005; 15 abr. 2006.

IEDI. **Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio**. Relatório nº 12, Maio/Junho de 2003. Instituto Econômico de Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <http://www.iedi.org.br/admin/pdf/20030516_clusters.pdf>. Acesso em 19 fev. 2005.

JACOBUS, A. **Anotações realizadas em diversas entrevistas**. SEBRAE: Chapecó. 2005 e 2006.

JUVENAL, T.L.; MATTOS, R.L.G. **O setor florestal no Brasil e a importância do reflorestamento**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 16 dez. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAPPONI, J.C. **Estatística usando excel**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHAL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

McGUIGAN, J.R.; MOYER, R.C.; HARRIS, F.H.deB. **Economia de empresas – aplicações, estratégia e táticas**. São Paulo: Thomson, 2004.

MCT/IPEF – **Pesquisa florestal no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ipef.br>>. Acesso em: 26 abr. 2006.

MENDES, J. B. **Incentivos e mecanismos financeiros para o manejo florestal sustentável na Região Sul do Brasil**. Relatório da FAO – Food And Agriculture Organization of the United Nation: Curitiba, 2004.

MERCOMÓVEIS. Disponível em: <<http://www.mercomoveis.com.br>>. Acesso em: 14 set. 2007.

MEYER-STAMER, J. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica**. Policy paper n. 28, setembro de 2001 / Instituto Latino-Americano de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <<http://www.fes.org.br>>. Acesso em: 16 dez. 2004.

_____. **Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: além da política industrial e da terceirização da culpa**. São Paulo, 1999. Policy paper / Instituto Latino-Americano de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <<http://portaldeperiódicos>>. Acesso em: 24 dez. 2007.

MICHELLON, E. **Cadeia produtiva & desenvolvimento regional**. Maringá: Clichetec, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOVERGS. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2004; 21 jan. 2005.

NOCE, R.; SILVA, M.L. da; CARVALHO, R.M.M.A.; SOARES, T.S. Concentração das exportações no mercado internacional de madeira serrada. In: **Revista da Árvore**, maio-junho/2005, p. 431-437, Viçosa: Sociedade de Investigações Florestais, 2005.

PERIN, Z. (Org.). **Desenvolvimento Regional**. Um novo paradigma em construção. Erechim/RS: Edifapes. 2004.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

POLZL, W.B., **Eficiência produtiva e econômica do segmento industrial da madeira compensada no estado do Paraná**. PPGEF/UFPR. 2002. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://www.ipef.br/servicos/teses/arquivos/polzl,wb.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2007.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desenvolvimento superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

REDCLIFT, M. R. Os novos discursos de sustentabilidade. In: FERNANDES, M.; GUERRA L. (Org.). **Contra-discurso do desenvolvimento sustentável**. Belém/PA: UNAMAZ, 2006. p.51-76.

RESENDE, M. **Aglomeración industrial no Brasil : um estudo empírico**. São Paulo : Instituto de Pesquisas Econômicas, Universidade de São Paulo v.35, n. 3, jul./set. 2005, p.433-460

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, F, BUENO, S., PIRES, L.N. **Dinâmica da concentração de mercado na Indústria Brasileira, 1996-2003**. Disponível em:

<<http://www.ie.ufrj.br/datacenterie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto1109.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

SANTOS, A.M.M.; GUARNERI. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p.195-204, set. 2000.

SANTOS, M.A.S. **Estrutura de mercado e desempenho exportador das empresas de artefatos de madeira do Estado do Pará**. BASA/Biblioteca Virtual, 2003. Disponível em: <<http://www.basa.com.br/bancoamazonia2/includes/institucional/arquivos/biblioteca/artigos/economiaregional/EstruturaDeMercado.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

SANTARITA, L. P.; SBRAGIA, R. **Aglomerados produtivos: acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PME's moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentado**. Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/santarita.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

SBS. **Estatísticas sobre o setor florestal brasileiro**. 2000. Disponível em: <<http://www.sbs.org.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2004.

SEBRAE, **Sobrevivência e mortalidade das MPE. Fatores condicionantes, 2007**. Disponível em: <<http://www2.rn.SEBRAE.com.br/modules/news/article.php?storyid=168>>. Acesso em: 09 out. 2007.

_____. **APL de móveis catarinense consolida-se como pólo exportador**. Disponível em: <<http://www.sigeor.SEBRAE.com.br/default.asp>>. Acesso em: 15 jul. 2007.

SECEX / MDIC. **Listagem de APL's prioritários no Brasil**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1197310742.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SEPÚLVEDA, S. **Desenvolvimento sustentável microrregional**. Métodos para planejamento local. Brasília: IICA/SDT/MDA. 2005.

SILVA F. C. A.; HEIDEN, F. C.; AGUIAR, V. V. P.; PAUL, J. M. **Migração rural e estrutura agrária no oeste catarinense**. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2003. 99 p.

SPIEGEL, M.R., **Estatística**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

SÚMULA ECONÔMICA FIERGS, n.4, out. 1996.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. (2001c). **Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, caracterização e medidas de apoio**. IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Maio 2002. Disponível em: http://geein.fclar.unesp.br/reunioes/quarta/arquivos/130605_clusters_sistemas_daiane.pdf. Acesso em 22 nov. 2006.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C., TOLEDO, G.L. **Competição e cooperação em clusters industriais: estágios e políticas**. In: Política dos Negócios e Economia de empresas, VII SEMEAD. FEA/USP: São Paulo/SP, 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE03_-_Competicao_e_coopera%E7%E3o_em_cluster.PDF. Acesso em: 22 jan. 2007.

TESTA, V. M.; NADAL, R. de; MIOR, L. C.; BALDISSERA, I. T.; CORTINA, N. **O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense (Proposta para discussão)**. Florianópolis: EPAGRI. 1996

TORESAN, L. **Desempenho e competitividade do setor florestal brasileiro e catarinense**. Disponível em: <http://www.icepa.gov.br>. Acesso em: 15 nov. 2004.

TREVISAN, W. **A competitividade e a quebra de paradigmas gerenciais: um estudo de caso em uma empresa de saneamento**. Florianópolis, UFSC. 1994. Dissertação de Mestrado.

UNICAMP/MDIC/FINEP. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil – cadeia: madeira e móveis**. Nota Técnica Final. Campinas, Dez/2002.

UNOESC. **Caderno de informações sócio-econômicas do Município de Chapecó**. Chapecó: Grifos, a. 2, n. 4, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

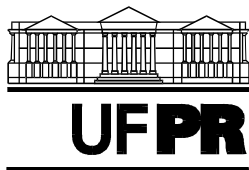
VIDADURA. Disponível em: http://www.vidadura.org/elciolaiter/empreendedorismo/dicionario_empreendedor.doc. Acesso em: 08 jan. 2008.

WATSON, D.S.; HOLMAN, M.A. **Microeconomia**. São Paulo: Saraiva, 1985.

WEIDMANN, C.L. **Características da parceria do agribusiness**. Chapecó: Argos; UNOESC, Cadernos de Economia. Ano 4, n. 8, janeiro/junho 2001.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our future**, Oxford University Press, Oxford, England, 1987.

ANEXOS



Universidade Federal do Paraná
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal
 Av. Lothário Meissner, 3400 - Jardim Botânico - CAMPUS III -
 80.210-170 - CURITIBA - Paraná.
 Tel. (41) 360.4212 - Fax. (41) 360.4211 - <http://www.floresta.ufpr.br/pos-graduacao>

Esta pesquisa faz parte do trabalho / Tese de Doutorado de Beno Nicolau Bieger que objetiva estudar, analisar e caracterizar e indicar a sustentabilidade da atividade moveleira no pólo moveleiro de Coronel Freitas que envolve as empresas sediadas em Chapecó e Coronel Freitas.

A sua colaboração é fundamental no sentido de participar deste amplo diagnóstico de todos os segmentos integrantes da cadeia produtiva.

Os resultados serão disponibilizados na UFPR (Universidade Federal do Paraná) na UNOCHAPECÓ (Universidade Comunitária Regional de Chapecó), na AMOSC e na Associação dos Moveleiros da Região da AMOSC

<p>01. Qual é a área construída (em m²) de sua Empresa? Potencial</p> <p>02. Qual é o valor do investimento hoje? Potencial</p> <p>03. Qual foi o seu faturamento em 2006?</p> <p>03.a Qual seria seu faturamento com todo o potencial instalado?</p> <p>04. Quais são as principais dificuldades como organização? Enumere em ordem crescente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mão-de-obra qualificada. <input type="checkbox"/> Legislação trabalhista. <input type="checkbox"/> Impostos. <input type="checkbox"/> Falta de financiamentos para investimentos. <input type="checkbox"/> Falta de uma política governamental. <input type="checkbox"/> Mercado consumidor. <input type="checkbox"/> Matéria prima. <input type="checkbox"/> Transporte. <input type="checkbox"/> Máquinas muito caras. <input type="checkbox"/> Concorrência. <input type="checkbox"/> Localização. <input type="checkbox"/> Capital de giro. <input type="checkbox"/> Dificuldades de acesso aos financiamentos existentes. <input type="checkbox"/> Outras. Quais? 	<p>8. Como são concebidos os novos produtos na empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Só fazemos móveis sob medida. <input type="checkbox"/> Fazemos sob medida, mas também temos os nossos produtos. <input type="checkbox"/> Temos o Dept^o. de P&D que desenvolve por sua conta. <input type="checkbox"/> Todo novo produto é resultado de pesquisas de marketing. <input type="checkbox"/> Desenvolvemos e produzimos de acordo com as tendências indicadas em revistas e publicações da área. <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ <p>09. Como são analisadas e avaliadas as perdas das matérias primas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Não analisamos as perdas de matérias primas. <input type="checkbox"/> Usamos as peças defeituosas como fonte de energia ou venda para tal. <input type="checkbox"/> Analisamos pelas sobras produzidas. <input type="checkbox"/> O pessoal da produção faz a análise cuidadosa todos os dias. <input type="checkbox"/> Fazemos o reaproveitamento máximo, preocupados com os custos. <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ <p>10. Como são analisadas e avaliadas as perdas ao longo da produção?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Não analisamos as perdas ao longo do processo de produção. <input type="checkbox"/> Usamos as sobras como fonte de energia ou venda para tal. <input type="checkbox"/> Analisamos pelas sobras produzidas. <input type="checkbox"/> O pessoal da produção faz a análise cuidadosa todos os dias. <input type="checkbox"/> Fazemos o reaproveitamento máximo, preocupados com os custos. <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ <p>11. Qual é o destino dado aos resíduos industriais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Temos uma caldeira que consome todos os resíduos possíveis de queima. <input type="checkbox"/> Destinamos os resíduos para o aterro sanitário da cidade. <input type="checkbox"/> Vendemos/doamos os resíduos para a reciclagem. <input type="checkbox"/> Outro. Qual?
---	--

05. Distribua percentualmente o seu **mercado consumidor**:

- _____ % Atacado(s).
 _____ % Lojas de varejo.
 _____ % Loja(s) de varejo próprio.
 _____ % Direto ao consumidor (sem pedido).
 _____ % Direto ao consumidor por pedido / medida.
 _____ % Outro. Qual? _____

06. Como é o seu **relacionamento com o consumidor** / comprador de seus produtos?

- Recebemos os pedidos dos vendedores e procedemos a fabricação ou remessa.
 Os vendedores / lojas vendem os nossos produtos já fabricados.
 O nosso comprador nos envia o projeto e a quantidade e depois procedemos a fabricação.
 Os nossos marceneiros vão à casa do cliente, fazem a medição e depois os móveis são confeccionados.
 Outro. Qual? _____

07. Como é a sua indústria em termos de **lay out** de produção?

- Só fazemos móveis sob medida, por isso não há uma seqüência estudada das máquinas.
 Fazemos apenas algumas peças em seqüência e estocamos as mesmas até a sua utilização.
 Temos uma linha de produção adaptada para atender as nossas demandas.
 Temos toda a linha seqüenciada de acordo com um projeto pré-concebido.
 Outro. Qual?

12. Qual é a sua postura em relação a **ações conjuntas** das indústrias de móveis da AMOSC?

- Não imagino como empresas concorrentes possam se auxiliar mutuamente. Cada um deve conquistar o seu espaço.
 Imagino que se deva apenas fazer uma central de compras.
 Acho que todas as ações em nível macro deveriam ser planejadas em conjunto.
 Acho que as empresas deveriam sentar e dividir o mercado de acordo com as suas competências.
 A associação deveria funcionar como uma holding, definindo políticas, planejando a produção, buscando novos mercados e estabelecendo normas de qualidade específicas a seus membros/integrantes.
 Outra. Qual? _____

INFORMAÇÕES GERAIS

Código da Empresa			
Nome do entrevistado (opcional)		Cargo	Data

Atividade econômica principal																													
Funcionários *										Total:										Potencial:									
Reflorestamento					Indústria					Administração					Terceiros					Outros									
a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
Grau de Instrução dos funcionários *																													
a) Analfabetos					b) Alfabetizados					c) 1º. grau					d) 2º. grau					e) 3º. grau									

FORNECIMENTO DE MADEIRA**Possui reflorestamento próprio?**

Área com Pinus (ha):	Área reflorestada total (ha):
Área com Eucalipto (ha):	Área total disponível (ha):

Não possui reflorestamento próprio?

Compra madeira de reflorestamento ?		Sim	Não
Compra de quais empresas	Cidade	Quantidade (m ³ /mês)	Preço (R\$/ m ³) + transporte

Compra madeira nativa ?		Sim	Não
Compra de quais empresas	Cidade	Quantidade (m ³ /mês)	Preço (R\$/ m ³) + transporte

Compra madeira aglomerada, compensada, MDF, outros ?		Sim	Não
Compra de quais empresas	Cidade	A / C / M / O	Quantidade (m ³ /mês) Preço (R\$/ m ³) + transporte

Vendas da produção

Comprador	Cidade/estado	Atacado/varejo	produto	Valor

ANEXO B - Causas das dificuldades e razões do fechamento de empresas - 2006

%	2003	2004	2005
Políticas Públicas e arcabouço legal	71	74	73
Carga tributária elevada	61	62	65
Falta de crédito bancário	21	26	22
Problemas com a fiscalização	8	10	7
Causas econômicas conjunturais	68	70	69
Concorrência muito forte	35	35	35
Inadimplência/Maus pagadores	26	29	28
Recessão econômica no país	24	26	26
Falta de clientes	21	22	22
Falhas gerenciais	58	60	55
Falta de capital de giro	40	45	39
Problemas financeiros	20	21	18
Falta de conhecimentos gerenciais	11	11	10
Ponto/Local inadequado	7	7	6
Desconhecimento do mercado	5	5	4
Qualidade do produto/serviço	2	2	3
Logística operacional	31	32	36
Falta de mão-de-obra qualificada	27	29	33
Instalações inadequadas	5	5	6
Não enfrenta nenhuma dificuldade	5	3	4
Outras	0	0	0
NS/NR	0	0	0
BASE EMPRESAS ATIVAS	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	180	127	446

Fonte: SEBRAE, 2007. Disponível em: <http://www2.rn.SEBRAE.com.br/modules/news/article.php?storyid=168>. Acesso em 09/10/2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Listagem das empresas do pólo moveleiro de Coronel Freitas – em atividade em 2006/2007 –

(Nome de fantasia / em ordem alfabética)			
CHAPECÓ	CORONEL FREITAS		
1	Alga Móveis	1	Balcony
2	Anselmo Santa Catarina	2	BellMóveis
3	Anzanelo Móveis	3	Cadesul
4	Arcári Móveis	4	Cavasotto
5	Bays Móveis	5	CelMóbile
6	Beauty Móveis	6	Daial
7	Beckert Ind. De Móveis	7	Imovel – Bazzi
8	Bolis Design	8	Liptus
9	Bonetti	9	Madetal
10	C D C Móveis	10	Metalsul
11	Colpani	11	Móveis Batistela
12	Design Móveis	12	Móveis Gollo
13	Escal - Esquadrias Catarinense	13	Panda Estofados
14	Estolar	14	Sabemil
15	Fazon Móveis	15	Sonne Móveis
16	Francheski	16	Sthander
17	I G M F	17	Stily
18	IMAVE	18	Tozzetto Móveis
19	Imodec		
20	Imoval Portas e Janelas		
21	Ind. De Móveis Gabriel		
22	Ind.de Móveis S.Antônio		
23	K & Z		
24	Kucharski		
25	Manutenção moveleira		
26	Moldare		
27	Móveis Deber		
28	Móveis Diamante		
29	Móveis Toledo		
30	Moves Catarinense		
31	Nadir Santoro		
32	Perfil Móveis		
33	Porjal – Portas e janelas		
34	Recaflex		
35	Sander Móveis		
36	Soneto Móveis		
37	Styllu's		
38	Verona Móveis		
39	Wanderley Glustak		

APÊNDICE B - Dados de Campo

CHAPECÓ – MÓVEIS SOB MEDIDA

Empresa *	Área construída (m ²)	Potencial (m ²)	Valor do Investimento (R\$)	Faturamento (R\$)	Faturamento potencial (R\$)	Faturamento Ocioso (R\$)
1	700,00	700,00	1.500.000,00	540.000,00	800.000,00	260.000,00
2	122,00	122,00	200.000,00	120.000,00	300.000,00	180.000,00
3	240,00	240,00	400.000,00	270.000,00	270.000,00	-
4	500,00	500,00	250.000,00	300.000,00	600.000,00	300.000,00
5	375,00	375,00	180.000,00	250.000,00	500.000,00	250.000,00
6	320,00	320,00	450.000,00	38.000,00	50.000,00	12.000,00
7	400,00	400,00	100.000,00	60.000,00	2.000.000,00	1.940.000,00
8	300,00	1.000,00	300.000,00	40.000,00	150.000,00	110.000,00
9	450,00	450,00	250.000,00	40.000,00	120.000,00	80.000,00
10	244,00	244,00	50.000,00	60.000,00	120.000,00	60.000,00
11	400,00	400,00	150.000,00	120.000,00	300.000,00	180.000,00
12	500,00	500,00	150.000,00	18.000,00	100.000,00	82.000,00
13	1.000,00	5.000,00	450.000,00	15.000,00	80.000,00	65.000,00
14	300,00	450,00	200.000,00	300.000,00	600.000,00	300.000,00
15	260,00	400,00	250.000,00	360.000,00	700.000,00	340.000,00
16	850,00	850,00	1.500.000,00	360.000,00	600.000,00	240.000,00
17	375,00	375,00	220.000,00	80.000,00	150.000,00	70.000,00
18	208,00	208,00	200.000,00	220.000,00	300.000,00	80.000,00
19	800,00	800,00	600.000,00	500.000,00	1.000.000,00	500.000,00
20	360,00	360,00	150.000,00	120.000,00	150.000,00	30.000,00
21	405,00	800,00	1.500.000,00	60.000,00	144.000,00	84.000,00
22	140,00	240,00	20.000,00	60.000,00	120.000,00	60.000,00
23	800,00	800,00	100.000,00	400.000,00	800.000,00	400.000,00
24	300,00	600,00	300.000,00	180.000,00	400.000,00	220.000,00
25	220,00	220,00	120.000,00	100.000,00	200.000,00	100.000,00
26	187,00	187,00	300.000,00	48.000,00	72.000,00	24.000,00
27	560,00	550,00	300.000,00	500.000,00	1.000.000,00	500.000,00
28	575,00	800,00	580.000,00	480.000,00	650.000,00	170.000,00
29	450,00	450,00	300.000,00	15.000,00	15.000,00	-
Soma	12.341,00	20.351,00	11.070.000,00	5.654.000,00	12.291.000	6.637.000,00

CHAPECÓ – MÓVEIS EM SÉRIE

Empresa *	Área construída (m ²)	Potencial (m ²)	Valor do Investimento (R\$)	Faturamento (R\$)	Faturamento potencial (R\$)	Faturamento Ocioso (R\$)
1	2.100,00	2.100,00	500.000,00	300.000,00	500.000,00	200.000,00
2	450,00	450,00	120.000,00	100.000,00	250.000,00	150.000,00
3	1.500,00	5.000,00	700.000,00	70.000,00	180.000,00	110.000,00
4	3.000,00	3.000,00	3.000.000,00	200.000,00	1.000.000,00	800.000,00
5	2.100,00	2.100,00	1.500.000,00	2.200.000,00	2.200.000,00	-
6	725,00	1.000,00	1.000.000,00	1.300.000,00	2.600.000,00	1.300.000,00
7	4.000,00	4.000,00	3.000.000,00	5.000.000,00	5.500.000,00	500.000,00
8	3.000,00	3.000,00	3.000.000,00	6.000.000,00	7.000.000,00	1.000.000,00
9	1.200,00	1.200,00	538.000,00	700.000,00	1.000.000,00	300.000,00
10	900,00	900,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00	500.000,00
Soma	18.975	22.750	14.358.000	16.870.000	21.730.000	4.860.000,00

TOTAIS CHAPECÓ	31.316,00	43.101,00	25.428.000,00	22.524.000,00	34.021.000,00	11.497.000,00
-----------------------	------------------	------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

* Obs.: Empresas em ordem de digitação.

Fonte: Relatório de dados laborado pelo autor com dados de campo.

CORONEL FREITAS (todos seriados)

Empresa *	Área construída (m²)	Potencial (m²)	Valor do Investimento (R\$)	Faturamento (R\$)	Faturamento potencial (R\$)	Faturamento Ocioso (R\$)
1	1.300,00	1.300,00	500.000,00	600.000,00	3.600.000,00	3.000.000,00
2	1.500,00	1.500,00	700.000,00	400.000,00	800.000,00	400.000,00
3	1.700,00	1.700,00	2.000.000,00	1.200.000,00	2.600.000,00	1.400.000,00
4	900,00	900,00	500.000,00	1.000.000,00	1.200.000,00	200.000,00
5	2.700,00	2.700,00	3.000.000,00	2.325.000,00	5.000.000,00	2.675.000,00
6	1.800,00	1.800,00	400.000,00	70.000,00	210.000,00	140.000,00
7	1.600,00	1.600,00	100.000,00	1.500.000,00	2.000.000,00	500.000,00
8	1.000,00	1.000,00	60.000,00	200.000,00	1.000.000,00	800.000,00
9	1.340,00	1.340,00	350.000,00	450.000,00	1.000.000,00	550.000,00
10	1.400,00	1.400,00	350.000,00	1.320.000,00	2.400.000,00	1.080.000,00
11	3.000,00	4.000,00	3.200.000,00	3.200.000,00	12.000.000,00	8.800.000,00
12	3.000,00	4.000,00	1.500.000,00	1.900.000,00	2.800.000,00	900.000,00
13	3.000,00	3.000,00	1.000.000,00	2.400.000,00	7.200.000,00	4.800.000,00
14	2.400,00	2.400,00	700.000,00	2.160.000,00	3.600.000,00	1.440.000,00
15	2.200,00	2.200,00	800.000,00	2.500.000,00	5.000.000,00	2.500.000,00
16	2.000,00	2.000,00	1.500.000,00	2.500.000,00	4.200.000,00	1.700.000,00
17	2.300,00	2.300,00	800.000,00	2.000.000,00	2.500.000,00	500.000,00
18	1.000,00	1.000,00	400.000,00	1.140.000,00	1.500.000,00	360.000,00
Soma	34.140,00	36.140,00	17.860.000,00	26.865.000,00	58.610.000,00	31.745.000,00

TOTAIS GERAL	65.456,00	79.241,00	43.288.000,00	49.389.000,00	92.631.000,00	43.242.000,00
---------------------	------------------	------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

* Obs.: Empresas em ordem de digitação.

Fonte: Relatório de dados elaborado pelo autor com dados de campo.

Mão-de-obra

Legenda		c	1°. Grau
a	Analfabetos	d	2°. Grau
b	Alfabetizados	e	3°. Grau

CHAPECÓ – SOB MEDIDA

Empresa	Indústria					Administração					Totais	Potencial	Ociosidade
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e			
1				9						2	11	20	9
2			1	1							2	10	8
3			4	2					1		7	7	0
4			8	4					1		13	20	7
5		5	1						1		7	9	2
6			3	4					1		8	10	2
7		2	3						2		7	20	13
8		1	4						1		6	20	14
9			4	3					1		8	15	7
10		2							-		2	6	4
11		2	2	1					1		6	10	4
12			2						1		3	30	27
13			3						1		4	12	8
14			6						1		7	7	0
15			5						1		6	20	14
16			3						1		4	50	46
17			2	6						1	9	20	11
18		1	2						2		5	7	2
19			8						1	1	10	12	2
20			4						1		5	12	7
21		1	1						2		4	10	6
22		2	1								3	6	3
23			7	2					1		10	10	0
24			3	6					1		10	25	15
25			4								4	6	2
26			1	1						1	3	4	1
27			1	6						2	9	15	6
28		1	12	2						2	17	17	0
29		-	-	-				2			2	10	8
SOMA:	0	17	95	47	0	0	0	2	27	4	192	420	228

CHAPECÓ – SERIADOS

1			5							2		7	20	13
2			1	1								2	12	10
3			20	5					1	3		29	50	21
4		12	7	5					3	1		28	120	92
5			30						2	1		33	33	0
6			13	3				1	1			18	40	22
7		20	70	35					5	10		140	150	10
8			21	33					3	3		60	60	0
9			7	23					2	2		34	50	16
10			11	11					2			24	30	6
SOMA	0	32	185	116	0	0	0	1	19	22		375	565	190
TOTAIS CHAPECÓ	0	49	280	163	0	0	0	3	46	26		567	885	418

CORONEL FREITAS

Indústria					Administração					Totais	Potencial	Ociosidade	
Empresa	a	B	c	d	e	a	b	c	d				e
1			4	4					2		10	50	40
2			10	2					4		16	60	44
3			14	3					3	2	22	80	58
4		7	4	9					2		22	28	6
5			20	3						2	25	72	47
6			12	2					2	1	17	70	53
7			15	15					1	1	32	40	8
8			15						1		16	50	34
9			1	6					3		10	35	25
10			17						3		20	26	6
11				23					2		25	60	35
12			20	10					1	1	32	22	-10
13	4	50	49						1	2	106	120	14
14			50						2		52	70	18
15			34	1					2	1	38	50	12
16		10	20	4					2	1	37	40	3
17		5	19	7					2		33	33	0
18			17						2		19	30	11
TOTAIS CEL. FREITAS	4	72	321	89	0	0	0	0	35	11	532	936	404
TOTAL GERAL	4	121	601	252	0	0	0	3	81	37	1.099	1.921	822

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de campo.

APÊNDICE C - MARKET SHARE E IHH DAS EMPRESAS DO PÓLO MOVELEIRO DE CORONEL FREITAS – 2007

Móveis sob medida					
				Considerando todo o pólo	
Empresa	Faturamento	MS	IHH	MS	IHH
1	540.000,00	9,55	91,22	1,09	1,20
2	120.000,00	2,12	4,50	0,24	0,06
3	270.000,00	4,78	22,80	0,55	0,30
4	300.000,00	5,31	28,15	0,61	0,37
5	250.000,00	4,42	19,55	0,51	0,26
6	38.000,00	0,67	0,45	0,08	0,01
7	60.000,00	1,06	1,13	0,12	0,01
8	40.000,00	0,71	0,50	0,08	0,01
9	40.000,00	0,71	0,50	0,08	0,01
10	60.000,00	1,06	1,13	0,12	0,01
11	120.000,00	2,12	4,50	0,24	0,06
12	18.000,00	0,32	0,10	0,04	0,00
13	15.000,00	0,27	0,07	0,03	0,00
14	300.000,00	5,31	28,15	0,61	0,37
15	360.000,00	6,37	40,54	0,73	0,53
16	360.000,00	6,37	40,54	0,73	0,53
17	80.000,00	1,41	2,00	0,16	0,03
18	220.000,00	3,89	15,14	0,45	0,20
19	500.000,00	8,84	78,20	1,01	1,02
20	120.000,00	2,12	4,50	0,24	0,06
21	60.000,00	1,06	1,13	0,12	0,01
22	60.000,00	1,06	1,13	0,12	0,01
23	400.000,00	7,07	50,05	0,81	0,66
24	180.000,00	3,18	10,14	0,36	0,13
25	100.000,00	1,77	3,13	0,20	0,04
26	48.000,00	0,85	0,72	0,10	0,01
27	500.000,00	8,84	78,20	1,01	1,02
28	480.000,00	8,49	72,07	0,97	0,94
29	15.000,00	0,27	0,07	0,03	0,00
Sob medida SOMA	5.654.000,00	100,00	600,33	11,45	

								Considerando Seriados			
CHAPECÓ – SERIADOS		-		MS		IHH					
1	300.000,00	1,78	3,16	0,69	0,47	0,61	0,37				
2	100.000,00	0,59	0,35	0,23	0,05	0,20	0,04				
3	70.000,00	0,41	0,17	0,16	0,03	0,14	0,02				
4	200.000,00	1,19	1,41	0,46	0,21	0,40	0,16				
5	2.200.000,00	13,04	170,07	5,03	25,30	4,45	19,84				
6	1.300.000,00	7,71	59,38	2,97	8,84	2,63	6,93				
7	5.000.000,00	29,64	878,44	11,43	130,70	10,12	102,49				
8	6.000.000,00	35,57	1264,95	13,72	188,21	12,15	147,58				
9	700.000,00	4,15	17,22	1,60	2,56	1,42	2,01				
10	1.000.000,00	5,93	35,14	2,29	5,23	2,02	4,10				
Seriados SOMA		16.870.000,00	100,00	2430,28							
TOTAL CHAPECÓ		22.524.000,00									
CORONEL FREITAS											
1	600.000,00	2,23	4,99	1,37	1,88	1,21	1,48				
2	400.000,00	1,49	2,22	0,91	0,84	0,81	0,66				
3	1.200.000,00	4,47	19,95	2,74	7,53	2,43	5,90				
4	1.000.000,00	3,72	13,86	2,29	5,23	2,02	4,10				
5	2.325.000,00	8,65	74,90	5,32	28,26	4,71	22,16				
6	70.000,00	0,26	0,07	0,16	0,03	0,14	0,02				
7	1.500.000,00	5,58	31,18	3,43	11,76	3,04	9,22				
8	200.000,00	0,74	0,55	0,46	0,21	0,40	0,16				
9	450.000,00	1,68	2,81	1,03	1,06	0,91	0,83				
10	1.320.000,00	4,91	24,14	3,02	9,11	2,67	7,14				
11	3.200.000,00	11,91	141,88	7,32	53,54	6,48	41,98				
12	1.900.000,00	7,07	50,02	4,34	18,87	3,85	14,80				
13	2.400.000,00	8,93	79,81	5,49	30,11	4,86	23,61				
14	2.160.000,00	8,04	64,64	4,94	24,39	4,37	19,13				
15	2.500.000,00	9,31	86,60	5,72	32,68	5,06	25,62				
16	2.500.000,00	9,31	86,60	5,72	32,68	5,06	25,62				
17	2.000.000,00	7,44	55,42	4,57	20,91	4,05	16,40				
18	1.140.000,00	4,24	18,01	2,61	6,79	2,31	5,33				
Totais Cel. Freitas		26.865.000,00	100,00	757,63	100,00	647,47					
TOTAL GERAL		49.389.000,00						515,58			

Fonte: Relatório de dados laborado pelo autor com dados de campo.

