

O ESTUDO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE LAGOA VERMELHA, BASEADO NA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA, SEGUNDO O MODELO IAD, NA PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES DO NÍVEL MICRO¹

Carlos Ricardo Rossetto*
Cassiana Maris Lima Cruz**

RESUMO

A pesquisa analisa a indústria de móveis de Lagoa Vermelha sob o enfoque da competitividade sistêmica, conforme o modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), que põe ênfase nas conexões e interdependências entre as forças que modelam o ambiente. Objetivando identificar o comportamento dos diferentes atores da indústria, têm-se as interconexões dos níveis meta, macro, meso e micro que apresentaram aspectos de competitividade relevantes ao negócio, a partir da percepção dos representantes do nível micro. Para tanto, as bases de investigação metodológica foram de cunho qualitativo e quantitativo, quanto ao problema de pesquisa, e de caráter exploratório/descritivo, com relação do objetivo geral. Os resultados mostraram que as relações entre os níveis carecem, em grande maioria, de articulação conjunta entre os diferentes atores em relação ao desenvolvimento da indústria. Por outro lado, percebem-se movimentações à articulação entre os diferentes atores dos níveis.

Palavras-chave: competitividade sistêmica, estratégia, indústria de móveis.

1 INTRODUÇÃO

A excelente condição climática do Brasil oportuniza vantagens de custos importantes para a produção de um número diversificado de madeira. Esta vantagem comparativa oferece ao país condições para tornar-se um forte concorrente em nível internacional, desde que possa ser transformada em efetiva vantagem competitiva.

* Professor Doutor do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

** Professora Ms. da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (Feac) da Universidade de Passo Fundo (UPF).

¹ Artigo aprovado e com publicação completa nos anais do XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (Sober) – Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional – Cuiabá/MT 2004.

Teor. e Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 13	n. 24	p. 91-123	maio 2005
---------------------	-------------	-------	-------	-----------	-----------

A indústria moveleira encontra-se dispersa ao longo do território nacional, apresentando significativa distinção na forma, características e tamanho, como reflexo das diferenças regionais existentes. Ao longo da evolução desta indústria ocorreu em algumas regiões um forte movimento de aglomeração de empresas em sistemas territoriais compactos envolvendo poucos municípios, consolidando alguns pólos industriais especializados na produção de móveis, como, por exemplo, Bento Gonçalves (RS), Lagoa Vermelha (RS), Arapongas (PR), Mirassol e Votuporanga (SP), Ubá (MG), Linhares (ES) e São Bento do Sul/Rio Negrinho (SC) (LANZER et al., 1997).

Com uma performance exemplar nos últimos anos, estudos apontam a indústria moveleira brasileira como um dos setores que apresentam deficiências competitivas em relação ao padrão de competitividade e de concorrência internacional (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Acompanhando esse raciocínio, sabe-se que a competitividade é tema central das discussões sobre estratégias empresariais e políticas governamentais, pois as organizações estão inseridas num macroambiente dinâmico, caracterizado pela velocidade com que ocorrem as transformações de cunho social e político. E é nesse macroambiente que se encontra a indústria moveleira e, nela, as mesmas problemáticas conjunturais advindas das mudanças de enfoque das políticas econômicas que fomentam o desenvolvimento competitivo de todos os setores.

A partir das considerações expostas, torna-se objetivo central desta pesquisa analisar o comportamento dos diferentes atores que compõem a indústria de móveis de Lagoa Vermelha, situada no norte do Rio Grande do Sul, sob o enfoque da competitividade sistêmica proposto pelo modelo IAD, na percepção dos representantes do nível micro. Para tanto, fez necessário conhecer o cenário da indústria de móveis em nível internacional, nacional, estadual e municipal; conhecer o processo de industrialização da matéria-prima (madeira) *in loco* nas organizações e, então, captar a percepção dos gestores industriais quanto ao envolvimento dos demais atores da cadeia, representantes dos níveis meta e macro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item é apresentado o modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) que embasou a escolha do método de pesquisa e a análise dos dados.

2.1 Modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento para a análise da competitividade sistêmica

A competitividade é o resultado da interação sistêmica de forças em operação nos níveis meta, macro, meso e micro, segundo o modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (ESSER et al., 1994) (Fig. 1). Nesse enfoque, os autores afirmam que a economia está baseada num suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e da tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.

Nesse contexto, a competitividade das empresas baseia-se numa organização social, que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância do sistema. A integração regional da década de 90 acentuou a competitividade com o resto do mundo. Nessa concepção, Grazioli (1998) destaca que há um vácuo sistêmico ao redor da competitividade, definindo quatro níveis: meta (sociedade civil), macro (estado, política econômica de mercado), meso (estado, políticas horizontais) e micro (empresa), onde opera a rede completa da competitividade

Para otimizar as potencialidades efetivas dos níveis macro, meso e micro, Esser et al. (1994) têm convicção de que é questão decisiva a capacidade estatal de condução da economia e da existência de padrões de organização que permitam mobilizar a capacidade criativa da sociedade. Para que ocorra a modernização econômica e o desenvolvimento da competitividade sistêmica, faz-se necessária a formação de estruturas em toda a sociedade. O desenvolvimento da competitividade sistêmica nesse modelo é, portanto, um projeto de transformação social que vai além de uma simples correção do contexto macroeconômico.

Nessa ótica, competitividade sistêmica constitui um marco de referência para países tanto industrializados como em vias de desenvolvimento. A visão de médio e longo prazo e a intensa interação entre os atores não deve encaminhar, unicamente, à otimização potencial de eficácia nos diferentes níveis do sistema, mas buscar a mobilização das capacidades sociais de criatividade, desenvolvendo vantagens competitivas nacionais.



Fonte: Esser et al. (1994).

Figura 1: Esquema ilustrativo da interação dos fatores determinantes da competitividade sistêmica

A seguir serão descritos, de forma sucinta, os quatro níveis de análise e suas interações.

a) Nível meta

Neste nível, conforme Esser et al. (1994), são abordados os aspectos referentes ao desenvolvimento da capacidade nacional de condução. Os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos de ligação que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à eficiência (consenso mínimo).

Conforme os autores, a capacidade dos atores de estabelecerem um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macrossocial tende a permitir que se aglutinem as suas forças, que se potencializem as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade e que se desencadeiem processos sociais de aprendizagem e comunicação (capacidade de aprendizado e transformação).

Dessa forma, têm-se que a capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, bem como a capacidade de implementar uma estratégia de médio em longo prazo, surge quando uma sociedade se organiza com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado para a competitividade (estabilidade e abertura) (ESSER et al., 1994).

b) Nível macro

Neste nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, procurando, ao mesmo tempo, que existam pressões sobre as empresas para que essas incrementem sua produtividade e se aproximem das organizações mais fortes em termos de inovação e competitividade (ESSER et al., 1994).

Para os autores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável, que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolíticas; uma política cambial concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além de as políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

No contexto do cenário econômico brasileiro, conforme o Relatório de Avaliação do Plano Plurianual 2004-2007, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão da República Federativa do Brasil (www.planejamento.gov.br), as perspectivas quanto aos condicionantes macroeconômicos são positivas, principalmente quanto à estratégia de crescimento das exportações e ao reestabelecimento da renda da população de menor poder aquisitivo. Destaca-se também a perspectiva de crescimento para o setor industrial de 4,6% (2005) para 5,6 (2007) a.a. Nesse mesmo período, o Ministério do Planejamento espera que a inflação caia de 6,73% em 2004 para 4,0% em 2007. Havendo, então, uma expectativa de diminuição da taxa de juro real para o setor público de 8,08% em 2005 para 4,88% em 2007. Essa redução de juros se refletirá para a iniciativa privada, com a ampliação das linhas de crédito para investimento e capital de giro. Outro aspecto a ser considerado é quanto à estabilidade da taxa de câmbio, também almejada, permitindo que se faça uma previsão de R\$ 3,54 reais por dólar para 2007 para os próximos anos.

Considerando os aspectos macroeconômicos apresentados, pode-se dizer que as perspectivas para o incremento da competitividade são bastante favoráveis, permitindo o crescimento de produtividade nas empresas.

c) Nível meso

Neste nível encontra-se a importância das políticas seletivas. A tarefa no nível meso, de acordo com Esser et al. (1994), reside em configurar os entraves específicos das empresas, tendo como base os seguintes aspectos: reformar a infra-estrutura (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas à competitividade, assim como políticas dirigidas às áreas como educação ou pesquisa e tecnologia; dar uma fisionomia específica a uma política comercial e aos sistemas normativos (normas ambientais, normas técnicas de segurança) que contribuem para a criação de vantagens competitivas nacionais específicas.

Para os autores, a política regional, além de considerar a distribuição geográfica da indústria, deve incentivar e fortalecer seletivamente os *clusters* industriais emergentes, incentivando também a criação de novos segmentos industriais iniciados e estimulados pelo Estado.

A articulação inovadora de bancos, empresas e instituições intermediárias, tanto públicas como privadas, permite formar estruturas no espaço das políticas de nível meso numa ação orientada ao longo prazo.

d) Nível micro

Neste nível verifica-se a transição para novas *best practices* organizacionais. Os determinantes deste nível são a gestão efetiva de inovações técnico-organizativas e a gestão tecnológica eficaz, por parte de cada empresa, como um requisito importante para o desenvolvimento contínuo de produtos e processos (ESSER et al., 1994).

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva, procurando otimizar a divisão interempresarial de trabalho, intensificando contratos entre produtores e usuários. Sob esses aspectos, destacam-se também a qualificação do pessoal interno e a capacidade de gestão.

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de pesquisa científica e tecnológica), gerando efeito sinérgico, resultante do reforço e da articulação entre os elos da cadeia (ESSER et al., 1994).

Caracterizando cada nível que compõe o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento, aborda-se a seguir a inter-relação dos níveis para uma melhor compreensão da competitividade sistêmica.

Para Esser et al. (1994), no nível meta é que se decide até que ponto as sociedades estão preparadas para desenvolver uma capacidade suficiente de condução econômica. O nível macro serve especialmente para assegurar a estabilidade das condições macroeconômicas gerais. Em nível micro cristalizam-se novas *best practices* na área de produção, em pesquisa e desenvolvimento empresarial e na interação entre as firmas. O nível meso cresce em importância à medida que busca formas inovadoras de interação entre empresas, Estado e entidades intermediárias. Essas formas se traduzem em diálogos e redes colaborativas, assim como em reformas e políticas aplicadas a diversas áreas (capacidade de trabalho e aperfeiçoamento, investigação e tecnologia, financiamento, política comercial e ecológica).

A competitividade estrutural decorre, portanto, da economia de um país em seu conjunto e descreve a capacidade dessa economia em incrementar ou sustentar sua participação no mercado internacional de bens e serviços, com a elevação concomitante do nível de vida de sua população. Assim, um país, para ser considerado estruturalmente competitivo, deve ser aquele em que os componentes do ambiente nacional são estimuladores da eficiência empresarial (ESSER et al., 1994).

Dentro desse ambiente, o objetivo de uma política industrial é promover a nova forma de competição, ou seja, a empresa inovadora, relações construtivas entre fornecedores e clientes, associações entre empresas e agências extra-empresa, facilitando a melhoria contínua na produção, além de caracterizar-se por orientação setorial estratégica. A competitividade setorial reflete a capacidade de setores econômicos de gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentam uma posição competitiva internacional. Competitividade setorial é a medida na qual uma cadeia produtiva oferece, simultaneamente, potencial para crescimento e retorno sobre investimentos atrativos para as empresas que o compõem (ESSER et al., 1994).

A competitividade empresarial refere-se à capacidade das empresas de sustentarem padrões elevados de eficiência. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam oriundos exclusivamente de seus processos produtivos, sejam fruto de parcerias com integrantes da economia. Os parâmetros de relevância competitiva em todos os níveis do sistema e a interação entre os níveis é que geram vantagens competitivas e que criam uma base auto-sustentável de competição.

Os países mais competitivos são aqueles que contam com estruturas que promovam a competitividade desde o nível meta. Contam com um contexto macro que estimula as empresas a melhorarem suas performances, e um espaço meso estruturado, de tal maneira que o Estado e os atores sociais possam negociar as políticas necessárias

para a formação de estruturas sociais de apoio. Contam, ainda, com numerosas empresas no nível micro buscando elevar a eficiência, a qualidade, a flexibilidade, articuladas em sólidas redes colaborativas. Dessa forma, a representatividade dos atores que compõem os níveis está na capacidade de traduzir e moldar convenientemente os entraves empresariais necessários aos novos desafios competitivos.

3 METODOLOGIA

O método desta pesquisa consiste numa abordagem qualitativa e quantitativa, a qual fundamenta as bases lógicas de investigação a partir de uma revisão bibliográfica. Com base na fundamentação teórica, descrevem-se as interconexões entre os níveis meta, macro, meso e micro, segundo o modelo proposto por Esser et. al. (1994) do IAD, buscando detectar o comportamento dos diferentes atores que compõem a indústria moveleira de Lagoa Vermelha, na percepção dos representantes do nível micro. Trata-se, portanto, segundo o objetivo geral, de uma pesquisa exploratória e descritiva (DIEHL; PAIM, 2002). Buscando a operacionalização do objetivo geral, identificou-se em cada um dos níveis:

- a) nível meta: as condições da competitividade na indústria de móveis no que tange aos padrões de organização política, econômica e social; quanto aos valores socioculturais, ao papel do Estado e à integração e cooperação entre os diversos atores envolvidos;
- b) nível macro: as condições da competitividade na indústria de móveis, no que tange às questões macroeconômicas, em específico o nível inflacionário, as taxas de juros, política comercial, ou grau de proteção à competição dos produtos importados e política cambial;
- c) nível meso: buscou-se analisar junto aos entrevistados as condições dos fatores de organização espacial para a competitividade sistêmica da indústria de móveis e a contribuição da malha institucional que compõe a estrutura da indústria. Foram consideradas a importância e intensidade das relações com as instituições de suporte, a atuação das entidades de classe, as relações com órgãos e instituições públicas e a infra-estrutura física e tecnológica;
- d) nível micro: abordaram-se questões internas das indústrias de móveis quanto às estratégias empresariais adotadas, às práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, ao grau de cooperação e interdependência com outras empresas, sejam terceirizadas ou concorrentes, e, ainda, à identificação de suas principais medidas de desempenho.

A determinação para a representação do nível micro deu-se com base no cadastro da Secretaria do Desenvolvimento Econômico de Lagoa Vermelha, que conta com 52 empresas atuantes no setor. Cabe destacar que este número inclui, além das indústrias de móveis, as indústrias de espumas, indústrias de cartonagem, estúdios de fotos e representantes comerciais. Para efeito desta pesquisa, foram consideradas as empresas de móveis, ou seja, transformação da madeira em móveis para consumo de pessoa física ou jurídica. Dessa forma, a amostra centra-se em 22 empresas participantes desta pesquisa, sendo os entrevistados seus presidentes, diretores e gerentes.

A coleta dos dados foi realizada com os participantes do fenômeno por meio de um questionário semi-estruturado, aplicado em entrevista pessoal. As 22 entrevistas realizadas foram previamente agendadas com os entrevistados, uma vez que exercem cargos de liderança, tendo muitos compromissos, e realizadas na cidade de Lagoa Vermelha.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, divide-se em quatro etapas distintas. A primeira etapa diz respeito a questões relativas ao nível meta; a segunda etapa refere-se às questões do nível macro e a terceira contempla as questões do nível meso.

Os dados obtidos pelo questionário com perguntas abertas e fechadas (escala Likert - objetivou identificar o grau de concordância dos entrevistados frente às afirmativas em relação a atributos que favoreçam a competitividade do setor de móveis; o ponto "neutro/sem opinião" indica que os entrevistados não percebem os atributos de competitividade de forma positiva nem forma negativa. Como são gestores em suas empresas, o desconhecimento dos indicadores leva ao comprometimento do desempenho da indústria de móveis em seu ambiente)², aplicado em entrevista pessoal, e o exame dos documentos foram interpretados privilegiando-se a análise de conteúdo de acordo com os conceitos produzidos por Bardin (1994), onde são transcritas também algumas falas dos entrevistados. Dessa forma, para melhor compreender a complexidade que envolve a análise sistêmica da indústria moveleira de Lagoa Vermelha, elaboraram-se categorias e subcategorias correspondentes a cada nível proposto por Esser et al. (1994), descritas a seguir:

² Em uma escala de Likert (a Escala de Internacionalismo) empregada por Murphy e Likert (1938), conforme Krech et al. (1969, p. 178), os resultados apresentados "só podem ser interpretados através de sua posição com relação a distribuição dos resultados de outras pessoas; a interpretação do mínimo e do máximo resultado possível é clara: o resultado mínimo indica uma atitude desfavorável; o resultado máximo, uma atitude favorável; é mais difícil interpretar os resultados que caem entre o mínimo e o máximo, pois não se conhece o resultado que corresponde ao ponto neutro, sendo, ilegítimo supor que a região neutra corresponda ao ponto médio da amplitude possível de resultados". Exemplos da aplicação da escala do tipo Likert a pesquisas na área da Administração estão em Butterfield e Farris (1973); Kruglianskas (1980) e Sbragia (1983).

a) Nível meta:

- Categoria Poder Público; subcategorias: Impulsionador; e Conduzir e Coordenar;
- Categoria Orientação ao Mercado; subcategorias: Coesão e Consenso; e Integração e Cooperativa;
- Categoria Capacidade de Influência; subcategoria: Capacidade de Decisões.

b) Nível macro:

- Categoria Condições Macroeconômicas; subcategorias: Política Monetária; Política de Concorrência; Política Comercial e Política Cambial.

c) Nível meso:

- Categoria Relações Estreitas e Colaborativas; subcategoria: Entidade de Suporte;
- Categoria Integração e Cooperação; subcategorias: Entidades de Classe; e Órgãos e Instituições Públicas;
- Categoria Seletividade; subcategorias: Política de Importação e Exportação e Políticas Regionais e Locais;
- Categoria Eficiência Econômica e Ecológica; subcategoria: Política Ambiental;
- Categoria Infra-estrutura; sub-categorias: Física (transporte, comunicações, energia) e Industrial (desenvolvimento tecnológico e mão-de-obra).

d) Nível micro:

- Categoria Estratégias Empresariais; subcategorias: Objetivos e Posicionamento no Mercado;
- Categoria Práticas Organizacionais; subcategorias: Estratégias Empresariais; Práticas Organizacionais e Cooperação e Interdependência.
- Categoria Cooperação e Interdependência; subcategorias: Gestão de Inovação; Fornecedores; Concorrentes e Clientes.

Após a elaboração das categorias, passou-se para a análise de conteúdo, que envolveu a interpretação inferencial apoiada nos materiais de informações já utilizados. Nesta etapa, conforme Bardin (1994), os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. A estatística escolhida para esta etapa foram gráficos (percentagens simples) que delinearão as tendências dos entrevistados no que tange às questões propostas pelos níveis meta, macro, meso e micro.

4 CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO RIO GRANDE DO SUL E EM LAGOA VERMELHA

No Rio Grande do Sul, o setor moveleiro emprega 33 mil pessoas e é formado por cerca de 3,2 mil empresas, que respondem hoje por 2,19% do PIB do estado. No último ano, esse segmento encerrou com crescimento nominal de 8,32% em relação a 2001, totalizando receitas de R\$ 1,5 bilhão (TAVARES; SILVA, 2003). De acordo com os autores, a situação só não obteve maior expressão devido às incertezas e instabilidades que dominaram o cenário político e econômico ao longo do ano passado, marcado por elevação dos custos financeiros, escassez de crédito para capital de giro, inadimplência dos clientes, carga tributária e, principalmente, elevação no custo dos insumos.

A predominância, no Rio Grande do Sul, é de móveis retilíneos seriados de madeira aglomerada e madeira de média densidade (MDF), bem como de móveis metálicos tubulares; a produção é comercializada predominantemente no mercado doméstico, sendo 18% no próprio estado e 75% em outras unidades da federação; 7% são exportados, correspondendo a 25% do total das exportações nacionais, sendo o segundo maior exportador brasileiro (GORINI, 1998).

Conforme Silva e Oliveira (2001), na década de 80, as vantagens competitivas se somaram à criação do Centro Tecnológico do Mobiliário (Cetemo). Este centro de tecnologia permitiu a realização de cursos de treinamento e atendimento às empresas em forma de consultoria, além de se constituir num núcleo setorial de informações tecnológicas. O associativismo dos empresários também permitiu a criação do curso de Tecnologia em Produção Moveleira, oferecido, em nível superior, pela Universidade de Caxias do Sul. O pólo moveleiro de Bento Gonçalves é considerado o mais homogêneo e o mais avançado do Brasil pela atualização da sua capacidade produtiva e pelo desenvolvimento do *desing*. Nesse contexto, o município de Lagoa Vermelha apresenta-se como um segundo pólo moveleiro gaúcho.

Seguindo uma tendência nacional, a indústria moveleira de Lagoa Vermelha constituiu-se de pequenas e microempresas; apenas uma empresa possui características de porte médio (classificação Sebrae quanto ao tamanho/porte de indústrias), sendo responsável por 24,63% dos empregos da indústria. A grande representatividade concentra-se nas pequenas empresas, que representam 50% dos estabelecimentos e 60,25% do emprego total. As microempresas empregaram 15,12% da mão-de-obra direta, representando 45,46% dos estabelecimentos. Pode-se dizer que 90% das indústrias de móveis de Lagoa Vermelha estão localizadas nas áreas industriais I, II e III. Ao todo, a indústria de móveis gera 893 empregos diretos para o município, conforme se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1: Porte, número de empresas e emprego na indústria de móveis de Lagoa Vermelha

Porte das empresas	Nº de empresas	Participação (%)	Nº de empregados	Nº de empregos	Participação (%)
Grande	-	-	Acima de 500	-	-
Média	1	4,54	100 a 499	220	24,63
Pequena	11	50	20 a 99	538	60,25
Micro	10	45,46	0 a 19	135	15,12
TOTAL	22	100,0		893	100,0

Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

A indústria de móveis de Lagoa Vermelha, conforme respostas dos 22 gestores representantes do nível micro, produz móveis sob encomenda e o mobiliário é do tipo em série, tendo como principal mercado o estado de São Paulo, em segundo lugar, o Rio Grande do Sul; posteriormente, o mercado está disseminado para outros estados do Brasil. A produção para a cidade de Lagoa Vermelha equipara-se à produção para os estados de Santa Catarina e Paraná, estando, respectivamente, em quarto e quinto lugares. Quanto às exportações ao mercado internacional, ainda é muito pouco representativa.

Com relação à montagem desses móveis, 15 entrevistados responderam que qualquer pessoa tem condições de montá-los; outros seis produzem móveis que necessitam do montador especial. Quanto ao tipo de produtos mais produzidos pela indústria, em primeiro lugar, estão os *racks* e as mesas e, após, em segundo, os dormitórios; em terceiro lugar encontram-se os dormitórios infantis e, após, as estantes; com produção muito mais restrita têm-se a fabricação de móveis de informática, salas, cozinhas, estofados, armários, mesas de centro lateral, consoles e cadeiras. O principal tipo de acabamento feito nos móveis é com o verniz PU, seguido pelo verniz UV. Com relação aos componentes mais utilizados na produção dos móveis, por ordem de importância, são: vidro e plástico. Em bem menores quantidades utilizam-se metais, ferro, alumínio e acrílico, marchetaria, molduras e iluminação.

O principal tipo de madeira utilizada na indústria de móveis de Lagoa Vermelha é o aglomerado, seguido pela MDF e pinus; em quantidades medianas, utilizam-se a marupa, a madeira de lei e o eucalipto; em menor quantidade, a madeira reflorestada e o marfim. Quanto às cores, por ordem de importância, têm-se o mogno, em primeiro lugar, seguido do marfim; em terceiro lugar, o castanho; depois, o branco e o tabaco; em escala bem menor utilizam-se as cores bege, mel e a cerejeira.

Observando as características citadas e conforme respostas dadas aos questionários, é claro que o segmento de atuação da indústria moveleira de Lagoa Vermelha é o da madeira, seguido da montagem e acabamento. Não foram citados os segmentos do metal e do plástico.

5 ANÁLISE DAS INTERCONEXÕES DOS NÍVEIS META, MACRO, MESO E MICRO NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE LAGOA VERMELHA NA PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES DO NÍVEL MICRO

A seguir são apresentadas as análises das interconexões da indústria moveleira de Lagoa Vermelha considerando-se os fatores que apontam a sua competitividade nos quatro níveis do modelo IAD meta, macro, meso e micro na percepção dos representantes do nível micro.

A interpretação das intervenções dos representantes das indústrias participantes da pesquisa é aqui apresentada através de sistematização categorial.

5.1 Nível meta

Neste nível, buscou-se identificar a visão e a percepção das indústrias de móveis de Lagoa Vermelha. O enfoque dá-se quanto à ação do poder público em relação à sua capacidade de impulsionar, conduzir e coordenar o desenvolvimento industrial, grau de coesão e consenso entre os vários atores quanto à orientação do setor ao mercado e à sua capacidade de ação conjunta ou integração de esforços. A importância das relações existentes entre os diferentes atores envolvidos no processo do desenvolvimento competitivo demonstra os valores socioculturais de uma sociedade, conseqüentemente, a falta ou, então, a existência de articulações que a conduzem para a aprendizagem mútua.

5.1.1 Poder público

A categoria poder público busca identificar a opinião e a visão dos entrevistados com relação à capacidade do poder público, em nível federal, estadual e municipal, de impulsionar, conduzir e coordenar o processo de desenvolvimento competitivo da indústria moveleira. Com relação à capacidade do poder público de exercer a função de impulsionador do desenvolvimento industrial moveleiro, a grande maioria dos representantes da indústria concorda plena ou parcialmente (95,45%).

Quanto à capacidade do poder público para conduzir e coordenar um processo de desenvolvimento competitivo para a indústria do móvel, os entrevistados manifestaram

a opinião de ter parcial ou plenamente (68,18%) essa capacidade. No entanto, verifica-se que 22,73% discordam, uma vez que o processo de condução e coordenação não se tem mostrado eficiente para a resolução dos problemas do setor. Corroborando essa informação, percebe-se o índice de 9,09% de respondentes que optaram por não manifestar sua opinião. Dessa forma, ratifica-se a idéia de que a indústria não consegue perceber a atuação do poder público.

5.1.2 Orientação ao mercado

Nesta categoria avalia-se a orientação da indústria do móvel ao mercado, voltada para o desenvolvimento competitivo. Essa orientação baseia-se nos pressupostos da coesão e consenso e da integração e cooperação entre os diferentes atores envolvidos no processo.

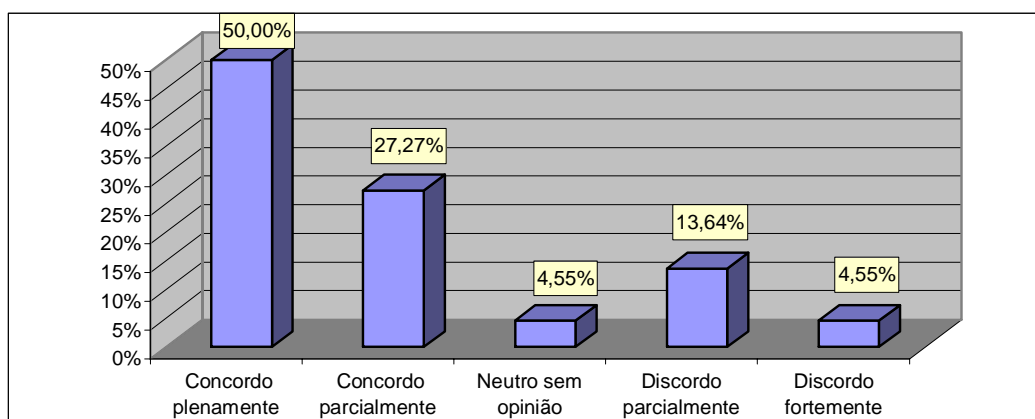
No que tange à coesão e ao consenso, os resultados mostram a pluralidade de opiniões. Dos entrevistados, 59,09% concordaram plena e parcialmente, 27,28% discordam parcialmente e fortemente e 13,64% não opinaram. Tais índices demonstram uma grande fragilidade no item coesão e consenso entre governo, empresas, entidades de ensino/pesquisa e suporte, associações de classe, quanto à orientação do setor ao mercado nacional e regional, na visão dos representantes da indústria.

Em relação à orientação integrativa e cooperativa dos diferentes atores para o desenvolvimento competitivo da indústria do móvel, os resultados relatam uma discordância de opiniões, porém com números bastante próximos. Destacam-se fortemente os índices de discordância parcial e plena (50%), no entanto, para 31,82% dos entrevistados há concordância plena e parcial e um índice relevante de respondentes manteve-se neutro sem opinião, (18,18%).

5.1.3 Capacidade de influência

A capacidade de influência das entidades de suporte e entidades de classe no que diz respeito às decisões governamentais é um aspecto relevante e determinante para o desenvolvimento competitivo, que possibilita a visualização do nível de integração e articulação.

Em relação à capacidade de influência das associações e federações nas decisões governamentais, conforme se verifica na Figura 2, há uma concordância plena e parcial (77,27%) na percepção dos representantes da indústria. Verifica-se ainda que 18,19%, índice relevante, discordam parcial e fortemente dessa capacidade de influência.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 2: As associações e federações empresariais têm capacidade de influenciar as decisões do governo voltadas à indústria de móveis

5.2 Nível macro

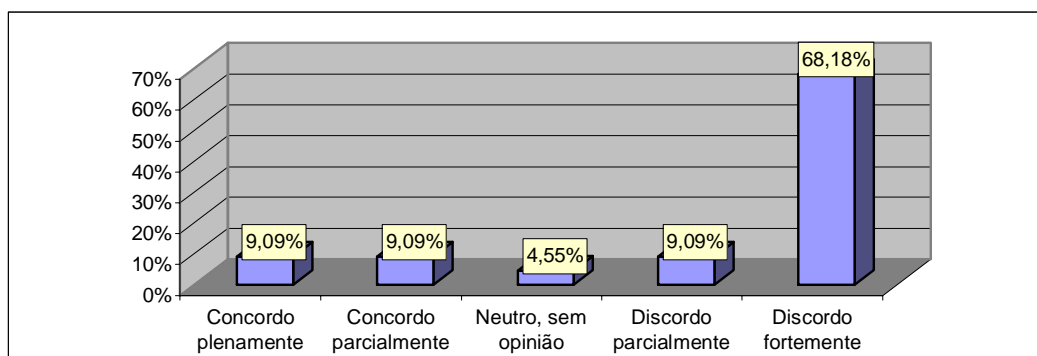
Neste nível observam-se os fatores macroeconômicos. São abordadas as questões relativas ao nível de inflação, taxas de juros, câmbio, política comercial e grau de proteção à competitividade de produtos importados.

5.2.1 Condições macroeconômicas

Os resultados revelam uma forte e parcial discordância (63,64%) com relação à política inflacionária. Talvez, para esses respondentes, a visão seja bastante realista quanto à situação econômica do país, não se deixando enganar muitas vezes por informações que não retratam a realidade como de fato é, corroborando a idéia de que os índices de inflação, de fato, prejudicam o desenvolvimento da indústria. Por outro lado, 31,82% acreditam que a inflação não atrapalhou o setor moveleiro.

Com relação às taxas de juros praticadas para a captação de recursos de investimento na indústria moveleira (Fig. 3), pode-se perceber que o percentual de discordantes (77,27%) é muito expressivo, representando que a atual política monetária não estimula os novos investimentos. No entanto, existe um percentual de representantes da indústria, 18,18%, que não percebem como problema significativo tais índices das taxas

de juros, sugerindo que possuem recursos próprios para seus investimentos, não necessitando captar recursos de terceiros.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 3: As taxas de juros praticadas atualmente no Brasil estimulam novos investimentos na indústria moveleira

Outra questão que influencia diretamente na competitividade do setor moveleiro diz respeito à política comercial brasileira. Observa-se a dualidade nas respostas, pois 40,91% dos entrevistados concordam com a atual política comercial de exportação, ao passo que 50% discordam plena e fortemente, destacando que a atual política comercial brasileira não incentiva as exportações. Os entrevistados não ofereceram maiores explicações a respeito desta informação, apenas discordaram pontualmente sobre a questão.

Com relação à existência de uma política cambial que objetive a proteção da indústria de móveis nacional em relação a produtos importados, fica clara a disparidade de percepções, quando se obteve como resposta a manifestação de neutralidade e a não-opinião com relação ao assunto (31,82%). Pode-se entender que há um grande desconhecimento por parte dos empresários em relação ao assunto. Por outro lado, verifica-se que há conhecimento acerca do assunto quando 54,54% dos entrevistados relatam serem discordantes plena e fortemente quanto à fala de política de proteção para os produtos nacionais em detrimento dos produtos importados.

5.3 Nível meso

Neste nível são analisados os fatores de estrutura espacial que determinam importantes diferenças na capacidade competitiva de uma indústria.

5.3.1 Relações estreitas e colaborativas

Nesta categoria são avaliadas as entidades de suporte (educação, pesquisa e tecnologia) quanto à sua participação e contribuição para o desenvolvimento da indústria moveleira de Lagoa Vermelha. Percebem-se índices elevados de concordância plena e parcial quanto à atuação das entidades de suporte Sistema Nacional de Emprego (Sine) (81,82%) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (63,64%). Para os entrevistados, a lembrança de atuação dessas duas entidades é bastante presente.

Em contrapartida, verificam-se elevados índices de neutralidade e a não-opinião com relação à atuação das universidades (27,27%) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) (40,91%). Esses índices mostram que tais entidades de suporte não possuem expressão quanto à sua contribuição para o desenvolvimento competitivo do setor, uma vez que não estão presentes na mente dos representantes da indústria.

Cabe também destacar os índices elevados de discordância com as entidades de suporte Sebrae (27,28%), universidades (31,82%) e Senai (40,91%). Pode-se atribuir tais índices a experiências negativas que as empresas tenham vivenciado com essas entidades de suporte.

5.3.2 Integração e cooperação

A categoria integração e cooperação entre as empresas de móveis e as entidades de classe objetiva detectar o seu grau de envolvimento no que tange à defesa de interesses comuns.

Verifica-se que, com relação às duas entidades de classe de Lagoa Vermelha, existe uma forte dualidade de percepções quanto às suas atuações. Apresentando índices iguais, há concordância plena e parcial com relação à atuação do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Lagoa Vermelha (Sicon) (40,91%), bem como à atuação da Câmara da Indústria e Comércio de Lagoa Vermelha (Cicas) (40,91%), para promoverem a integração e cooperação na indústria de móveis. Tal fato se deve à participação efetiva das indústrias junto a essas entidades. Em muitos casos, a ocupação de cargos gerenciais dessas entidades é desempenhada pelos próprios entrevistados. No entanto, a parcela de discordantes parcial e forte com essas entidades também é bastante significativa (Sicon, 40,91%; Cicas, 45,46%). Nas entrevistas foi constatado através da manifestação verbal o que segue em linhas gerais em relação à opinião desses empresários sobre a atuação dessas entidades:

“As entidades são movidas a interesses próprios e não ao coletivo.”

“Tenta-se modificar a gestão das entidades, mas é sempre o mesmo grupo que manda.” Também, há de se salientar os índices iguais de neutralidade e não-opinião dos entrevistados com relação à atuação dessas entidades de classe.

Quanto à atuação da entidade de classe Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (Movergs de Bento Gonçalves), verificou-se um índice considerável de concordância plena e parcial (59,09%), com sua contribuição para o crescimento e desenvolvimento competitivo da indústria de móveis no Rio Grande do Sul. Em manifestações verbais obtiveram-se as seguintes considerações:

“É a entidade de classe mais atuante do estado.”

“Através da Movergs é que se consegue alguma coisa para o setor.”

No entanto, o índice de neutralidade e não-opinião é bastante expressivo (22,73%) em relação aos índices anteriormente apresentados nas respostas à mesma questão. Tal manifestação pode se dever ao fato de a entidade de classe localizar-se em outro município, restringindo principalmente o acesso para as microempresas.

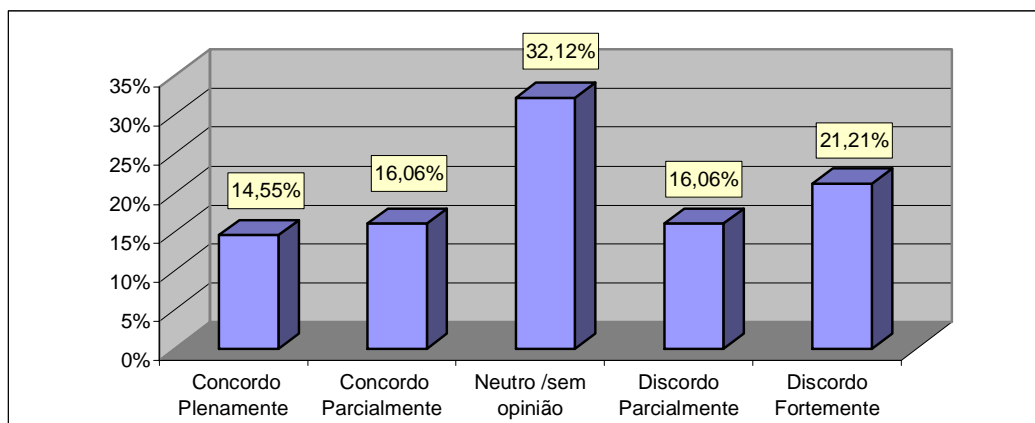
Já, com relação à atuação das entidades de classe Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindmóveis), Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs) e Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (Afecon), os índices de neutralidade e não-opinião são os mais representativos nesta categoria, respectivamente, 54,55%, 40,91% e 59,09%. Com relação ao Sindmóvel, o que se verifica é que a sua atuação não é tão representativa junto ao município de Lagoa Vermelha, uma vez que também têm sua localização em Bento Gonçalves. A Fiergs é um órgão de representação estadual de acesso muito mais restrito, onde somente as grandes indústrias possuem trânsito livre. Como a área industrial de Lagoa Vermelha caracteriza-se por médias e pequenas empresas, é bastante compreensível que esse índice seja elevado.

Quanto à Afecon, a maioria dos entrevistados salienta que não existe, uma vez que a produção do município está destinada ao mercado nacional, conforme se constata ao caracterizar a indústria de móveis de Lagoa Vermelha.

No que tange à integração e à cooperação entre as indústrias de móveis e os órgãos públicos, novamente os índices de neutralidade e não-opinião são os mais significativos nesta questão, correspondendo a quase metade das respostas.

Outro destaque desta categoria diz respeito aos índices de discordância plena e forte com relação à atuação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) (40,91%), da Secretaria do Desenvolvimento Econômico de Lagoa Vermelha (54,54%), da Secretaria do Desenvolvimento em Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul (Sedai) (54,55%) e da Secretaria do Desenvolvimento da

Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (50%). Dessa forma, percebe-se um grande descontentamento por parte das empresas representantes do nível micro nesta pesquisa com relação à atuação dos órgãos públicos para a promoção da integração e cooperação do setor. É clara, portanto, a falta de articulação nesta categoria.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 4: Percepção dos representantes do nível micro quanto a atuação dos atores do nível meso

Na Figura 4, tem-se uma visão global da percepção dos representantes do nível micro quanto à atuação das entidades de suporte e de classe, instituições de ensino e pesquisa e atuação do setor público, atores do nível meso. Os índices de neutralidade e sem opinião (32,12%) e de discordância (37,27%) deixam evidente a existência do vácuo sistêmico, sendo esses entraves expressivos à capacidade competitiva da indústria de móveis de Lagoa Vermelha.

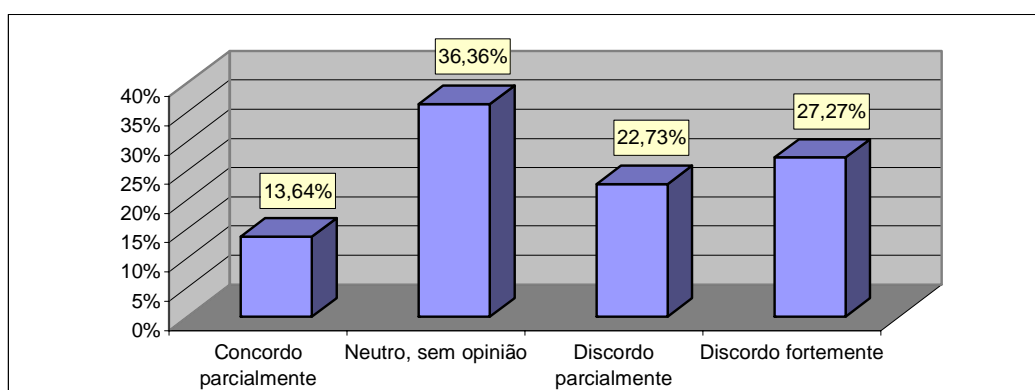
5.3.3 Política de seletividade

Nesta categoria são analisadas, especificamente, as políticas de exportação e importação e as políticas seletivas implantadas ou não no país, no Rio Grande do Sul e no município de Lagoa Vermelha.

Referentemente à política de importação e exportação, verifica-se um elevado índice de neutralidade e não-opinião (45,45%). Para 36,36% dos empresários participan-

tes da pesquisa, também não há percepção quanto a uma política seletiva para o setor moveleiro no que tange à questão de importação e exportação. Com índice inferior, (18,19%) alguns entrevistados acreditam que existe tal política seletiva.

Quanto à existência de uma política seletiva para o estado do Rio Grande do Sul e para o município de Lagoa Vermelha (Fig. 5), é nítida a manifestação de discordância entre os entrevistados com relação à questão.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 5: Política do governo estadual de fortalecimento do setor específica para o Rio Grande do Sul e para Lagoa Vermelha

Conforme se pode verificar, 50% dos entrevistados discordam parcial e fortemente, entendendo-se que desconhecem qualquer ação específica para o setor tanto em nível estadual como em nível municipal. Corroborando essa idéia, o índice de empresários que optaram pela neutralidade e pela não-opinião com relação à questão é também bastante elevado (36,36%). No entanto, 13,64% dos respondentes entendem que existe uma política de fortalecimento para o setor moveleiro tanto para o estado do Rio Grande do Sul como para Lagoa Vermelha.

5.3.4 Níveis de eficiência comunitária, econômica e ecológica

O nível de eficiência comunitária, econômica e ecológica é hoje um dos principais fatores que levam uma indústria a obter competitividade.

Observa-se que 45,45% dos entrevistados concordam plena e parcialmente com a afirmativa, ou seja, estão engajados em projetos de caráter comunitário com a comunidade local. Tal atitude demonstra a preocupação social que a empresa possui para com

o desenvolvimento da comunidade. No entanto, surpreende o alto índice de neutralidade e não-opinião (36,36%) manifestada pelos demais participantes da pesquisa. Também deve ser considerado o índice de 18,19%, que representa a discordância parcial e forte quanto à prática social das indústrias com relação à comunidade.

Quanto à questão de aliar eficiência econômica e ecológica para a obtenção de competitividade dos produtos, percebe-se que a maioria dos entrevistados concorda plena e parcialmente (63,63%) com a questão. Mantiveram-se neutros³ e sem opinião 22,73% dos entrevistados, índice considerado elevado, podendo-se interpretar que, para esses empresários, ainda, falta visão sistêmica que desperte o interesse para a maximização da produção.

5.3.5 Infra-estrutura física e industrial

Nesta categoria são apresentadas as informações referentes à infra-estrutura física e industrial. Busca-se avaliar os entraves à competitividade da indústria moveleira quanto aos aspectos infra-estruturais.

Quanto às condições estruturais referentes ao transporte, percebe-se uma significativa discordância nas respostas dos entrevistados visto que 31,82% concordam plena e parcialmente que a estrutura rodoviária, principal meio de escoamento da produção moveleira, sustenta vantagens competitiva para o setor. Porém, é significativo o índice de empresários que se mantiveram neutros e sem opinião com relação ao assunto. Significativo também é o índice de entrevistados que discordam parcial e fortemente com a afirmativa.

Com relação aos aspectos de comunicação e energia, os índices de concordância plena e parcial, respectivamente, 54,55% e 59,09%, são positivos. No entanto, chama-se atenção para os índices de neutralidade e não-opinião, que foram manifestados pelos empresários em sua análise, 27,27%, o mesmo índice tanto para comunicação como para energia.

No que tange aos aspectos de infra-estrutura de desenvolvimento tecnológico e formação de mão-de-obra, há relevante discordância entre os empresários. A discordância plena e forte apresenta os seguintes índices: 45,45% e 63,64%, respectivamente. Quanto ao aspecto de desenvolvimento e formação de mão-de-obra, é relevante a preocupação, pois a dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada na região de Lagoa Vermelha é um dos pontos fracos para o desenvolvimento competitivo da indústria de móveis. Já, com relação ao desenvolvimento tecnológico, os índices de concor-

³ Ver nota explicativa de rodapé número 2.

dância plena e parcial de 36,37% são percebidos pelas empresas de médio e algumas pequenas empresas, que possuem lastro de capital de giro próprio.

A interação entre os atores analisados no nível meso, representantes das entidades de suporte e de classe, órgãos e instituições públicas é fundamental para que ocorra a articulação e o consenso, principalmente no que tange às políticas seletivas de importação e exportação. Conforme observado nos dados apresentados na pesquisa, percebe-se que as relações são incipientes, prevalecendo em muitos casos os interesses particulares dos atores, bem como a não-utilização do conhecimento e ferramentas disponibilizadas pelas entidades de suporte, ou por desconhecimento, ou por acomodação dos empresários, o que leva ao entrave à competitividade, não fortalecendo o setor no aspecto da troca de informação no ambiente sistêmico. Conseqüentemente, as políticas seletivas estarão comprometidas, pois não há entendimento estratégico e de gestão entre os atores.

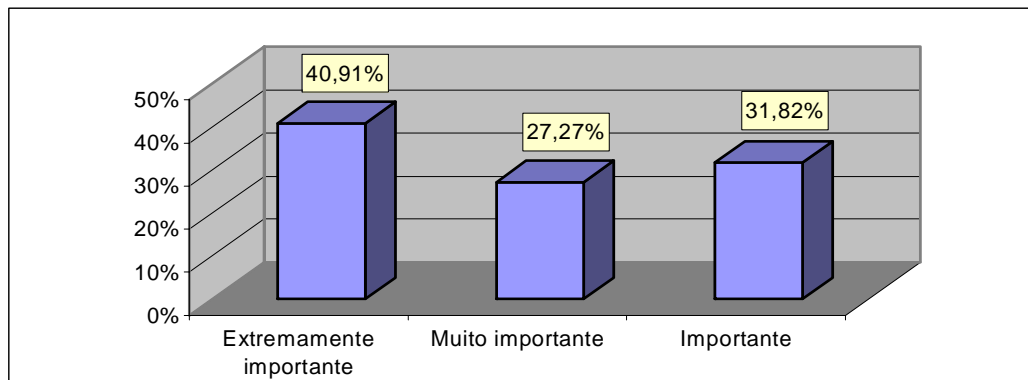
5.4 Nível micro

No nível micro buscou-se analisar as organizações empresariais. A seguir são descritos os resultados das categorias em análise.

5.4.1 Estratégias empresariais

A análise das estratégias empresariais consiste em perceber o conjunto de regras de tomada de decisões que orientam o comportamento de uma organização (ANSOFF, 1993).

De acordo com a pesquisa, percebe-se que os gestores das indústrias de móveis consideram os objetivos estratégicos de participação no mercado, crescimento, maximização de lucros, minimização de custos de produção e diferenciação de produtos com alto conteúdo tecnológico, extremamente importantes, muito importantes e importantes. Os índices das escalas citadas anteriormente, se somados em cada um dos objetivos estratégicos, resultam no seguinte panorama: participação no mercado, 100% de concordância; crescimento quanto ao volume de vendas, 100%, conforme Figura 6; maximização de lucros, 100%; minimizar custos de produção, 100%, e diferenciação de produtos com alto conteúdo tecnológico, 95,46%. Com essas informações pode-se dizer que existe uma grande percepção das empresas quanto às modernas práticas e à formação de estratégias competitivas em uso ou em foco.

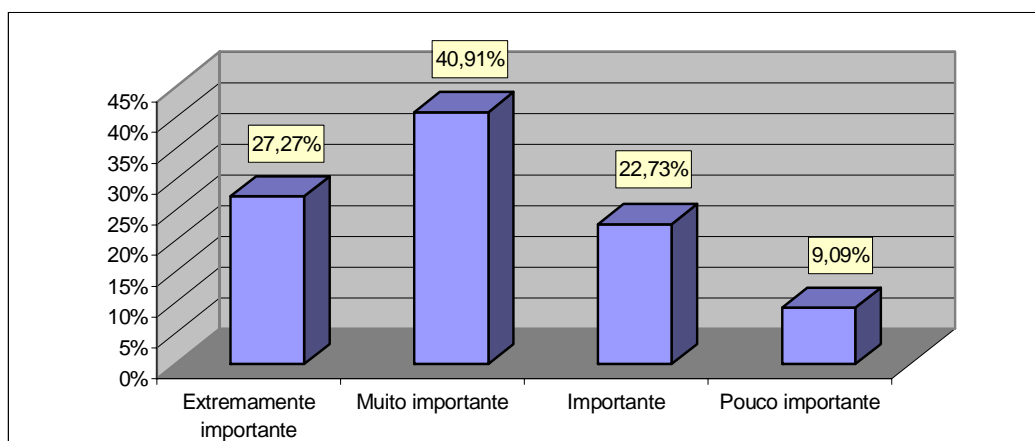


Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 6: Objetivos estratégicos – crescimento quanto ao volume de vendas

Também com relação ao objetivo estratégico de internacionalização, os gestores das empresas moveleiras consideram extremamente importante, muito importante e importante esta estratégia (86,37%), embora poucas empresas de Lagoa Vermelha trabalhem com exportações, bem como não importam tecnologia. Para alguns poucos entrevistados, essa estratégia não é considerada importante (13,64%).

Quanto às estratégias de posicionamento no mercado, a visão dos gestores da indústria moveleira de Lagoa Vermelha segue a mesma orientação estratégica posta nas questões anteriores. Consideram-se de extrema importância, de muita importância e importante as estratégias de diversificar a linha de produtos (90,91%), concentrar em poucos produtos que sabe fazer melhor (95,45%), verticalizar ao máximo o processo produtivo, destacando-se esta, como a principal característica da indústria de móveis do Brasil (90,91%, conforme Fig. 7), atuar em poucas etapas da cadeia de valor da indústria (86,37%), minimizar custos de produção (86,36%) e diferenciar produtos com alto conteúdo tecnológico (95,65%). Ressalta-se que, com relação à verticalização, esta é uma das principais características da indústria de móveis do Brasil. Nesse aspecto, é importante salientar que essa característica foge do estilo de desverticalização do processo de formação de arranjos produtivos, também chamados de “conglomerado, ou seja, um grupo de pequenas e médias empresas situadas numa área geográfica relativamente delimitada dedicada à produção de um mesmo tipo de produto; ainda que exista competição entre as empresas, existe também cooperação entre elas, cujos processos de produção estão fragmentados em diversas áreas” (BIANCHI E MILLER, 1999, apud GOMES; MULLER; SCHLEMM, 2004, p. 3).



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 7: Posicionamento no mercado – verticalizar o processo produtivo

5.4.2 Práticas organizacionais/*Best Practice*

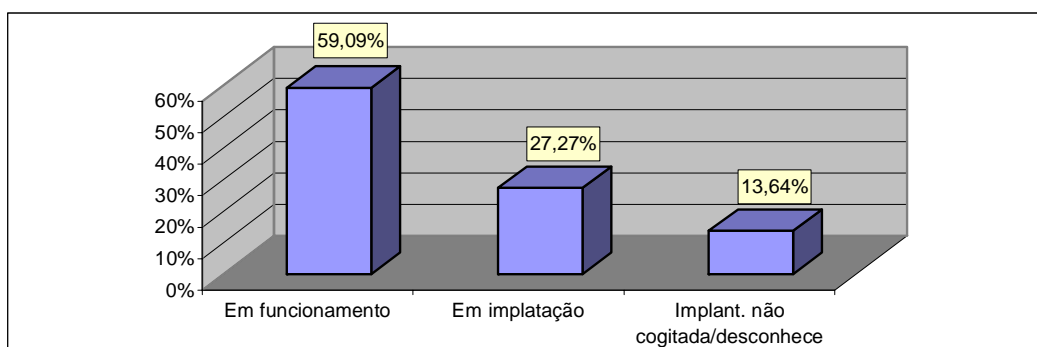
Quanto às práticas organizacionais, pode-se dizer que estão relacionadas ao estilo de orientação para mercado que a organização adota. As organizações que se destacam em nível internacional são aquelas que adotam as melhores práticas gerenciais e que utilizam conceitos modernos de organização da produção. Tais práticas constituem-se na introdução de inovações organizacionais com o objetivo da otimização dos fluxos no processo de manufatura, ao uso de modernas ferramentas de gerenciamento da qualidade, ao uso de sistemas eletrônicos de conexão e operação de máquinas e ao gerenciamento flexível dos processos de trabalho.

Conforme percebido na categoria anterior - Estratégias Empresariais - existe um nível bastante elevado de percepção dos gestores da indústria quanto às modernas estratégias empresariais. Assim, as questões referentes ao envolvimento de áreas e atores no processo de desenvolvimento dos produtos são percebidas como muito importantes, conforme os altos índices de concordância plena e parcial a seguir apresentados: envolvimento da área de marketing, processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos, produção, vendas, clientes e fornecedores, todos apresentando o mesmo índice de concordância - 95,46%.

São também avaliadas nesta categoria as práticas organizacionais que abordam conceitos de qualidade total, engenharia da produção e tecnologia da informação. Com

relação a essas principais ferramentas gerenciais e processos organizacionais, pode-se perceber que na indústria moveleira de Lagoa Vermelha existe um grande desconhecimento quanto à funcionalidade, à produtividade e aos resultados da sua utilização. Muitos entrevistados chegaram a manifestar que tinham ouvido falar, mas que não tinham domínio acerca do assunto. Portanto, são justificáveis os altos índices de implantação não cogitada e desconhecida, conforme segue: CCQs - 72,73%; TQC - 72,73%; zero defeito - 63,64%; *benchmarking* - 90,91%; Kaizen - 95,45%; Kanban - 77,27%; *just-in-time* - 54,55%; células de produção - 54,55%; delegação de responsabilidade - 22,73%; trabalhador multifuncional - 31,82%, CAD - 77,27%, e downsizing - 95,45%. A longo prazo, a não-utilização dessas ferramentas gerenciais pode tornar-se um sério problema de competitividade à medida que cresce a competitividade no setor.

O destaque neste grupo de práticas organizacionais refere-se ao trabalho em equipe (Fig. 8), que já está em prática em 59,09% das indústrias; 27,27% estudam a implantação.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 8: Práticas organizacionais – trabalho em equipe

Ainda com relação às práticas organizacionais, alguns índices, no entanto, devem ser considerados. Percebe-se que há uma movimentação, ainda que pequena e de poucas empresas, para a busca da implementação de algumas das ferramentas gerenciais, como CCQs, TQC, zero defeito, *just-in-time*, células de produção e auto-CAD.

Também nesse contexto é importante salientar que em poucos casos já há o funcionamento de algumas das práticas organizacionais, tais como *benchmarking*, kanban, *just-in-time*, trabalho em equipe, células de produção, delegação de responsabilidade,

trabalhador multifuncional, auto-Cad e a compra informatizada. Destaca-se ainda que nenhuma indústria possui certificação de qualidade ISO 9000 tampouco estão se preparando para certificação ISO 14000. Apenas cinco empresas entrevistadas possuem patentes registradas de produto.

Conforme se pode verificar quanto à adoção das práticas organizacionais/*best practice*, em termos das ferramentas técnicas de gestão da qualidade analisadas, constata-se que praticamente todas, com maior ou menor intensidade, demonstram a existência do vácuo sistêmico, o que compromete o desenvolvimento da indústria moveleira de Lagoa Vermelha.

5.4.3 Cooperação e interdependência

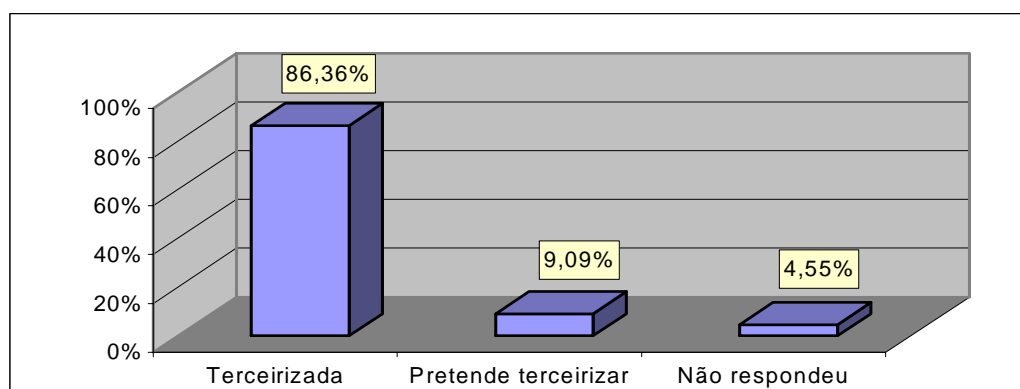
Nesta categoria, procurou-se identificar o grau de importância atribuída pelas indústrias de móveis às diferentes fontes de informações para a inovação de produtos e processos. Com relação à percepção da indústria de móveis quanto à existência de integração para a inovação de produtos e processos entre elas e seus fornecedores, concorrentes, clientes instituições de suporte e a participação em feiras, houve plena concordância - 100%. Existe a percepção de grande importância, porém não é unânime, mas apresenta o mesmo índice para ambos os casos - 90,91%.

Algumas exceções acontecem quanto ao item relações sociais informais, que, para dois entrevistados (9,10%), foram consideradas de pouca importância ou de nenhuma importância e, para dois (9,10%), a questão da interação com os concorrentes, também é considerada de baixa importância. No âmbito da competitividade sistêmica, esses percentuais são negativos, mostrando entraves à competitividade da indústria.

Ainda com relação aos fornecedores, o nível de concordância dos gestores da indústria de móveis de Lagoa Vermelha é pleno e parcial quanto aos aspectos de colaboração para o desenvolvimento de produtos e processo (86,36%), troca de informações com objetivo de melhoria conjunta (100%), relacionamentos duradouros com base na confiança mútua (90,91%), evitar troca de fornecedores (86,36%) e buscar estabelecer relações sólidas com poucos fornecedores (81,82%). Portanto, pode-se dizer que a relação entre as empresas e seus fornecedores é de muito boa qualidade, o que garante o sucesso do fornecimento principalmente da matéria-prima, que é a madeira. No entanto, quatro respondentes (18,18%) discordam parcialmente da afirmativa de estabelecer relações sólidas com fornecedores, pois uma vez que já tiveram experiências negativas ao trabalharem com poucos fornecedores, mudaram de estratégia organizacional.

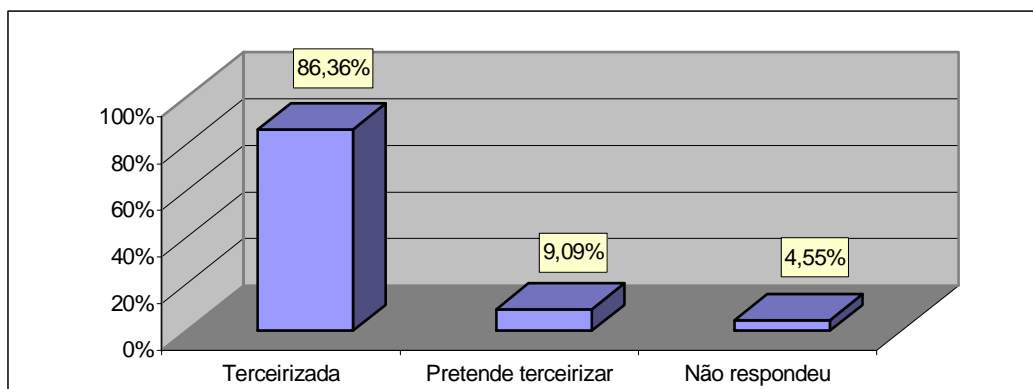
Quanto à questão terceirização para a manutenção de máquinas e equipamentos, bem como ao transporte do produto final (Fig. 9 e Fig. 10), respectivamente, é dado

perceber que, em ambos os casos, cerca de 86,36% esses serviços e atividades já estão terceirizados, o que vem a contribuir para a redução de custos da empresa e ganhos de qualidade e eficiência produtiva. Também se verifica que dois respondentes - 9,09% - pretendem terceirizar os serviços e atividades citadas anteriormente.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

Figura 9: Terceirização da manutenção de máquinas e equipamentos



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002.

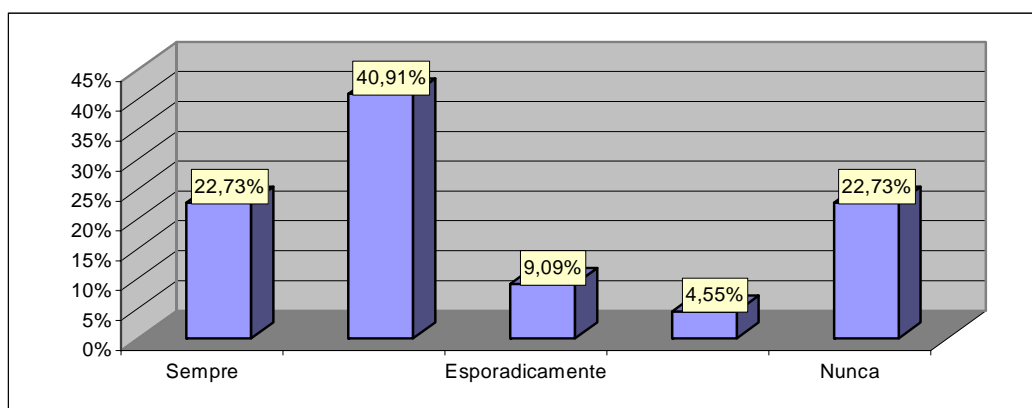
Figura 10: Terceirização do transporte

Prosseguindo com a questão terceirização, com ênfase no processo produtivo, percebe-se, quanto à secagem da madeira (63,64%), à tornearia (59,09%) e à fabricação de

peças e componentes (77,27%), que todas essas atividades do processo produtivo são terceirizadas por uma grande parte das indústrias de móveis. Com relação ao lustre e pintura da madeira, em ambas as atividades, 77,27% dos gestores preferiram não responder à questão, contra 19,05%, também em ambos os casos, terem dito que já têm essas atividades terceirizadas. Cabe destacar a importância da secagem da madeira para o aumento da produtividade do *desing*, pintura, colagem, diferenciação de produto, aprendizagem e redução dos custos com desperdício.

Na questão da embalagem, é elevado o número de entrevistados que não responderam à pergunta (68,18%), o que sugere que não a teriam compreendido, embora fosse explicado do que se tratava. No entanto, para 27,27% dos participantes da pesquisa, a embalagem para os produtos finais que vão a consumo no mercado já está terceirizada, e um gestor (4,55%) pretende terceirizar.

No aspecto da cooperação e interdependência entre empresas concorrentes, pode-se dizer que é inexistente uma vez que as respostas de “raramente” e “nunca” terem realizado atividades em conjunto são bastantes elevadas: formação e treinamento de pessoal - 54,54%; compra de insumos e matéria-prima - 81,82%; consórcio para exportação - 95,46%, participação em feiras e exposições - 68,18% e desenvolvimento de tecnologia - 81,82%. O destaque dá-se para o aspecto da qualificação da mão-de-obra, tão essencial para o desenvolvimento de um setor, que, contudo, é um dos maiores entraves à competitividade verificado em diversos setores industriais brasileiros. Sem o capital humano qualificado, não há desenvolvimento.



Fonte: Pesquisa de campo – março/abril/maio 2002

Figura 11: Atividades realizadas em conjunto com indústrias concorrentes - transporte

O destaque para a cooperação entre indústrias concorrentes fica em torno da questão da utilização do transporte, conforme Figura 11, onde 63,64% dos entrevistados responderam que utilizam esta prática sempre e freqüentemente. Ainda dois respondentes utilizam-na esporadicamente.

Adicionalmente, percebe-se que as relações entre as empresas e seus clientes são realizadas de forma contínua. Os índices revelam que o contato direto é realizado sempre e freqüentemente (90,91%) entre a indústria e seus clientes e que esse contato é sempre realizado por representantes (81,82%). Também são freqüentes os contatos das empresas com seus clientes através de feiras e exposições (63,64%).

Quanto à questão do contato da indústria através de agências de exportação, percebe-se que 72,73% dos entrevistados não realizam esse tipo de operação; para 10% tal contato é realizado com freqüência e, para 5%, é realizado esporadicamente.

Com relação à percepção dos representantes do nível micro e suas próprias atuações enquanto gestores, quanto às estratégias empresariais, práticas gerenciais, organizacionais, de inovação tecnológica e cooperação com outras empresas, bem como medidas de desempenho, verifica-se o grande conhecimento acerca dos assuntos abordados e a consciência e necessidade de mudanças para que as organizações possam ser bem mais competitivas no mercado. Existe, portanto, necessidade de ações efetivas para que as práticas organizacionais sejam, de fato, implementadas pelas indústrias de móveis de Lagoa Vermelha.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade na perspectiva sistêmica atua diretamente na condução dos negócios no que tange aos aspectos internos da organização, assim como o relacionamento com os demais atores envolvidos no processo. Como as organizações pretendem sobreviver no contexto do atual ambiente competitivo, necessitam estar voltadas à permeabilidade do mesmo; assim, a competitividade deve ser encarada como decorrente do desenvolvimento socioeconômico por políticas e ações integradas.

Em face desse entendimento, pode-se dizer que o modelo competitivo proposto por Esser et al. (1994), quando analisado na indústria de móveis de Lagoa Vermelha, destaca aspectos relativos a competitividades em momentos incipientes, bem como demonstra algumas movimentações à articulação e integração entre os diferentes atores, conforme se pôde constatar nas entrevistas realizadas com os participantes das empresas do nível micro.

Conforme os representantes do nível micro, em análise aos aspectos que compõem o nível meta, o poder público possui capacidade para impulsionar, conduzir e coordenar o processo de desenvolvimento competitivo da indústria de móveis no Brasil, o que não significa que assim o esteja realizando. Assim também, as associações de classe e federações têm capacidade para influenciar as decisões governamentais. No entanto, percebe-se que existe um grande vácuo sistêmico entre os diferentes atores da cadeia quanto à coesão, ao consenso, à orientação integrativa e à cooperação para que possa haver o efetivo desenvolvimento da indústria de móveis. Como não há integração entre os diferentes atores da cadeia, pode-se dizer que, sozinhas, as associações não terão condições de negociar e influenciar decisões, fazendo com que o crescimento da indústria fique estático.

No nível macro, os gestores das empresas, entrevistados do nível micro, chamam a atenção para a inflação e as taxas de juros, que inviabilizam a captação de recursos para novos investimentos, emperrando, assim, o desenvolvimento competitivo da indústria. Outro aspecto bastante preocupante é quanto à política comercial, que não incentiva as exportações, bem como não existe política de proteção para os produtos nacionais com relação a importações de produtos.

Com relação ao nível meso, os empresários consideram que o Sine e o Sebrae são entidades de suporte que contribuem para o desenvolvimento do setor. Em contrapartida, também os representantes do nível micro dizem que quase não há representatividade das universidades e do Sedai nas atividades da indústria de móveis de Lagoa Vermelha, ou seja, essas entidades de suporte não estão cumprindo com suas funções sociais.

A Movergs é a entidade de classe mais atuante, segundo a percepção dos entrevistados. Quanto à atuação do Sicon e da Cicas, as opiniões se dividem, visto que muitos gestores não conseguem perceber que essas entidades de classe de Lagoa Vermelha de fato realizem algo para promover a integração e cooperação entre as indústrias. Também essa percepção controversa manifesta-se quanto à atuação dos órgãos públicos nas três esferas - federal, estadual e municipal -, pois os gestores não conseguem identificar políticas seletivas para o setor, principalmente no Rio Grande do Sul e em Lagoa Vermelha.

O nível meso aponta a infra-estrutura como ponto que contribui para o desenvolvimento da competitividade no setor. No caso do pólo moveleiro de Lagoa Vermelha, pode-se identificar que transporte, energia e comunicação são apontados como fatores de suporte para a indústria. No entanto, o desenvolvimento tecnológico e a formação de mão-de-obra são percebidos como entraves à competitividade uma vez que apresen-

tam vários problemas. Com relação à formação de mão-de-obra, é clara a resistência da grande maioria dos empresários com as entidades de suporte. Dessa forma, novamente se ratifica a idéia de que estão deixando a desejar, contribuindo para aumentar o vácuo sistêmico e impedir a competitividade no setor.

A percepção dos gestores com relação ao nível micro - estratégias empresariais; práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica; grau de cooperação e interdependência com outras empresas - esclarece pontos contundentes para o crescimento ou entrave da competitividade da indústria moveleira de Lagoa Vermelha.

Em meio a essas constatações, observa-se que os empresários buscam e têm consciência das modernas estratégias empresariais e objetivos organizacionais, manifestados em suas respostas também quanto às estratégias de posicionamento no mercado e ao envolvimento de áreas e atores no processo de desenvolvimento de produtos. No entanto, verifica-se que, em níveis muito baixos, segundo a seqüência de análise do questionário, existe de fato a implementação de tais estratégias empresariais. Principalmente quando se aborda a questão das práticas organizacionais como gestão da qualidade total, engenharia da produção e tecnologia da informação. As empresas mostram desconhecimento em relação a essas práticas organizacionais, o que é perceptível quando questionadas quanto à implementação das mesmas. Tais aspectos são importantíssimos no processo de crescimento e desenvolvimento da competitividade numa determinada indústria.

Ainda se pode verificar que as empresas de móveis de Lagoa Vermelha mantêm boas relações de integração, cooperação e interdependência com seus fornecedores e clientes. No entanto, não existe essa disposição em relações à concorrência. De forma geral, identificam-se diversos aspectos no comportamento dos diferentes atores, que são condutores à promoção do desenvolvimento do pólo industrial de Lagoa Vermelha, porém diversos são os aspectos que entram no processo de crescimento.

Dessa forma, para que a indústria de móveis possa alcançar níveis de competitividade superior, há a necessidade de uma mobilização das capacidades sociais para que alternativas sejam desenvolvidas, de forma a promover as competências nacionais, através da aprendizagem mútua, da articulação e do consenso entre os diferentes atores da indústria de móveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. *Implementando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.

- COUTINHO, L; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.
- DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatim. *Metodologia e técnica de pesquisa científica em ciências sociais aplicadas*. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.
- ESSER, Klaus et al. Competitividad Sistêmica: Competitividad internacional de las Empresas y políticas requeridas. *Instituto Aleman de Desarrollo – IAD*, 1994, 96p.
- GORINI, A .P. F. *Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa, a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira*. BNDES Setorial, n. 8, set. 1998, 47p.
- GOMES, Paola Albiero; SCHLEMM, Marcos Muller. Governança em arranjos produtivos locais. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, XVII. 2004, Itapema, Santa Catarina. *Anais...* Santa Catarina: SLADE, 2004.
- GRAZIOLI, Alejandro Damián Grosso. Análisis de los cuatro niveles de la Competitividad Sistémica en el Mercosul. *Negócios – Internacionales e Integración*, ano IV, n. 16/17, p. 23-31, mar./jun. 1998.
- LANZER, Edgar; CASAROTTO FILHO, Nelson; CUNHA, Cristiano et al. *Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina*. Florianópolis: BRDE, 1997.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão da República. *Relatório de Avaliação do Plano Plurianual 2004-2007*. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 12 jan. 2005.
- SILVA, José de Castro; OLIVEIRA, José T. da Silva. *Diagnóstico do setor moveleiro no Brasil*: Universidade Federal de Viçosa – Centro de Ciências Agrárias – Departamento de Engenharia Florestal. Viçosa, Minas Gerais, 2001.
- TAVARES, Ariane; SILVA, Simone Oliveira. *Pisando firme nas exportações*. Guia da Indústria da Madeira e Mobiliário do Rio Grande do Sul. Curitiba: Lettech, 2003.

SYNOPSIS

THE STUDY OF THE FURNITURE INDUSTRY IN LAGOA VERMELHA, BASED ON SYSTEMIC COMPETITIVENESS, ACCORDING TO IAD MODEL FROM THE MICRO-LEVEL REPRESENTATIVES' PERCEPTION.

The research analyzes the furniture industry from Lagoa Vermelha town, under the focus of systemic competitiveness according to the German Development Institute Reference Model (IAD), which emphasizes the connections and interdependences among the strengths which model the environment. Aiming to identify the behavior of the different actors in the industry, there are the meta, macro, meso and micro levels' interconnections which presented relevant aspects of competitiveness to the business from the micro-level representatives' perception. For that, the methodological investigation bases had qualitative and quantitative features regarding the research problem; and had exploratory descriptive characteristics regarding the general objective. The results showed that the levels need conjoint articulation among the different actors, regarding the industry development. On the other hand, moves in response to articulation are perceived among the different actors in the levels.

Key words: systemic competitiveness, strategy, furniture industry.

SINOPSIS

EL ESTUDIO DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE LAGOA VERMELHA, BASADO EN LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, SEGÚN EL MODELO IAD, A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS REPRESENTANTES DEL NIVEL MICRO

La pesquisa hace el análisis de la industria de muebles de Laguna Roja, bajo el enfoque de la competitividad sistémica, conforme el Modelo de Referencia del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), que pone énfasis en las conexiones e interdependencias entre las fuerzas que modelan el ambiente. Con el objeto de identificar el comportamiento de los distintos actores de la industria, son percibidas las interconexiones de los niveles Meta, Macro, Meso y Micro que presentaron aspectos de competitividad relevantes al negocio, a partir de la percepción de los representantes del nivel Micro. Para tanto, las bases de investigación metodológica fueron de cuño cualitativo y cuantitativo, con relación al problema de pesquisa; y de carácter exploratorio/descriptivo, con relación al objetivo general. Los resultados exhibieron que las relaciones entre los niveles carecen, en gran mayoría, de articulación conjunta entre los distintos actores, con relación al desarrollo de la industria. De otro lado, son percibidas movilizaciones para la articulación entre los distintos actores de los niveles.

Palabras-claves: competitividad sistémica, estrategia, industria de muebles.