

Organização industrial e inserção internacional da indústria brasileira de móveis*

*Achyles Barcelos da Costa***

*Economista, Doutor em Economia, Professor
Titular aposentado da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul (UFRGS)*

*Hélio Henkin****

*Mestre em Economia pela UFRGS (1992),
Doutor em Economia pela UFRGS (2001),
Professor Adjunto II da UFRGS*

Resumo

O objetivo do trabalho é avaliar o comportamento competitivo da indústria brasileira de móveis no quadro de mudanças que essa atividade vem experimentando em âmbito global, bem como identificar os ajustes na sua estratégia de posicionamento nesse mercado e os caminhos trilhados pelo setor. A metodologia empregada no estudo consiste de revisão de literatura acerca de distritos industriais ou arranjos produtivos locais, dado que a atividade moveleira tem sido realizada sob essa forma de organização industrial. É feita uma caracterização da atividade e de sua organização em países selecionados e no Brasil, além de apresentar o mercado de móveis em âmbito internacional, salientando o desempenho dos principais países. A base informacional do estudo é composta de dados provenientes de instituições nacionais e internacionais, de entrevistas com empresas e de informações pontuais de fontes relacionadas ao setor. O que se observa é que a presença da China no mercado internacional de móveis tem levado a ajustes estratégicos pelas indústrias de países desenvolvidos e em países em desenvolvimento. As indústrias de móveis de países ricos vêm perdendo posição relativa no mercado internacional. A indústria brasileira de móveis, por sua vez, tem sua competitividade na disponibilidade de mão de obra relativamente barata e de matéria-prima. O ajuste de empresas brasileiras tem sido em busca de redução de custos, atuação em nichos de mercado, participação em feiras internacionais e diversificação de mercados geográficos.

* Artigo recebido em mar. 2011 e aceito para publicação em nov. 2011.
Revisora de Língua Portuguesa: Valesca Casa Nova Nonnig.

** E-mail: achyles@portoweb.com.br

*** E-mail: netit@ufrgs.br

Palavras-chave

Indústria brasileira de móveis; organização industrial; competitividade; mercado internacional.

Abstract

The paper aims to evaluate the competitive behavior of the Brazilian furniture industry in the light of changes that the activity is trying in international value chain, and also to identify the adjustments that have been doing with views of its positioning in that market and the roads to be traced by the sector. The methodology used in the study consists of literature revision concerning industrial districts, given that the furniture activity has been accomplished under that form of industrial organization. It is made a characterization of the activity and its organization in selected countries and in Brazil, besides presenting the international furniture market and pointing out the performance of the main countries. The data base of the study is composed from national and international institutions, from interviews with companies and of punctual information from sources related to the sector. It can be observed that the presence of China in the international furniture market has been led to strategic adjustments in the industries of developed and developing countries. The rich countries' furniture industries are losing relative position in the international market. The Brazilian furniture industry, in turn, has its competitiveness in relatively cheap workforce and of raw material. The adjustment of Brazilian enterprises has been in search of reduction of costs, to act in market niches, to participate at international fairs and to diversify geographical markets.

Kew words

Brazilian furniture industry; industrial organization; competitiveness; international market.

Classificação JEL: L68, R12, F14.

1 Introdução

Os setores industriais intensivos em mão de obra, como os de confecções, de calçados, de móveis, dentre outros, têm assistido, em período recente, a uma crescente globalização de seus mercados. Novos produtores têm ingressado nessas atividades em âmbito internacional — particularmente oriundos de países menos desenvolvidos e emergentes, com destaque para os chineses —, o que faz com que a competição por fatias de mercado se torne bastante acirrada.

A produção de móveis — objeto deste estudo — está entre aquelas atividades que experimentam profundas mudanças nos locais de manufatura e de fornecedores mundiais. A China, o Brasil e outros produtores de países emergentes vêm credenciando-se como fornecedores de móveis para diferentes mercados regionais. Sob esse aspecto, Scott (2006) acredita que a geografia da produção dessa indústria, assim como a de calçados e a de confecções, será constituída por um mosaico de situações em âmbito internacional, com maior integração de relações de cooperação e competição entre aglomerações produtivas desses setores em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento.

Contudo a participação desses países de menor desenvolvimento relativo ocorre em segmentos da cadeia de valor, particularmente na manufatura, que é a atividade relativamente de menor produção de valor agregado. Os elos da cadeia em fases que se desenvolvem atributos intangíveis — *design*, marca, dentre outros —, onde há a possibilidade de obtenção de *premium prices*, são aqueles dominados por compradores de países ricos, que se constituem também nos principais mercados de consumo de móveis.

O ingresso de países emergentes nos segmentos de maior valor agregado da cadeia de valor de móveis encontra resistências. De um modo geral, os compradores de países desenvolvidos procuram manter-se na liderança da cadeia, restando pouco espaço para que produtores de áreas do mundo em desenvolvimento façam o *upgrade* de sua estrutura produtiva. Kaplinsky, Morris e Readman (2002) mostram, a partir da experiência da indústria moveleira da África do Sul, preocupação em relação à capacidade de a indústria de países em desenvolvimento, atuando em setores que operam subordinados na cadeia global de valor, como a de móveis e outras, migrar para elos de maior valor agregado e conseguir, então, sair de sua trajetória de crescimento precário (*"immiserizing growth"*). Entretanto não se descarta a possibilidade de que alguns dos segmentos produtivos desses setores consigam trilhar um caminho de maior valor agregado, inclusive disputando mercados finais (Scott, 2006).

O objetivo deste trabalho é avaliar o comportamento competitivo da indústria brasileira de móveis no quadro de mudanças globais que essa

atividade vem experimentando e identificar os ajustes que têm sido realizados com vistas a fortalecer seu desempenho no mercado internacional. Para tanto, o trabalho conta, além desta **Introdução**, com mais quatro seções.

A segunda seção recupera literatura sobre distritos industriais ou arranjos produtivos locais (APLs). Dado que a atividade moveleira, de um modo geral, é exercida sob essa forma de organização industrial, a ideia é identificar os fatores aí existentes que facilitam o desempenho competitivo. Contudo, pelo fato de esse tipo de arranjo organizacional ser o resultado de desenvolvimento histórico, ele é condicionado, então, pelas particularidades do local em que se situa, em termos de cultura, recursos, conhecimentos tecnológicos, dentre outros. O que se procura com essa explicitação é enfatizar que não há um modelo-padrão dessa forma de organização industrial. Ao contrário, as evidências empíricas têm mostrado variadas configurações no espaço geográfico. As experiências mais bem-sucedidas, no que se refere ao dinamismo de arranjos em termos de atividades de maior valor agregado, são aquelas de países desenvolvidos. Mas a atividade de produção de móveis também ocorre em aglomerações empresariais, em regiões menos desenvolvidas. Nesses casos, a sua inserção no mercado internacional, quase sempre, tem sido subordinada e baseada em recursos e mão de obra barata. O ponto é que a base da competitividade e a forma de inserção em mercados globais condicionam os movimentos e a capacidade de resposta dessas aglomerações de países em desenvolvimento, quando ocorrem mudanças no ambiente competitivo internacional. A seção, então, tem como objetivo servir apenas de pano de fundo para a discussão empírica.

A terceira seção trata da organização industrial e do mercado de móveis em âmbito internacional. A primeira parte descreve as características dessa atividade e como tem sido organizada a produção em alguns países selecionados. Na sequência, apresentam-se informações sobre o desempenho dos principais países participantes no mercado internacional de móveis e as mudanças que se têm observado nesse ambiente.

A quarta seção, por sua vez, ocupa-se, então, com a indústria brasileira de móveis. Após identificar a sua presença em solo brasileiro e como está estruturada, a seção detém-se na avaliação de sua trajetória no mercado internacional, identifica os seus fatores de competitividade e os ajustes que tem empreendido para adequar-se às transformações que estão ocorrendo nessa atividade, em âmbito internacional.

A quinta seção é dedicada às **Considerações finais** do estudo, onde se fazem um resumo dos resultados encontrados e uma avaliação final da competitividade da indústria brasileira de móveis, bem como sugestões de estratégias para manter-se competitiva nesse mercado.

A metodologia utilizada no trabalho consistiu de revisão de literatura, emprego de informações estatísticas provenientes de instituições nacionais (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC)/Serviço de Comércio Exterior (Secex) e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)) e internacionais (United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN-Comtrade)), entrevistas realizadas, no segundo semestre de 2007, com duas empresas de móveis e um agente de exportação, todos localizados em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, bem como de notícias de jornais e pesquisa em páginas da Web de setores moveleiros de outros países.¹

2 Fatores competitivos em arranjos produtivos locais

A produção de móveis e a de calçados, dentre outras, têm como um atributo característico a sua realização por aglomerados de empresas em proximidade entre si no espaço geográfico. Do ponto de vista tecnológico, a produção de móveis pode ser decomposta em fases e componentes do produto. Essa propriedade permite que o ciclo produtivo dos móveis seja finalizado com suas etapas podendo ser executadas em tempos distintos e em locais físicos diferentes. Outra particularidade da atividade moveleira são as relativamente baixas barreiras à entrada vinculadas à tecnologia, à necessidade de capital e à sua capacidade de apresentar linhas de produtos diversificadas, o que permite o ingresso e a sobrevivência no mercado de empresas, no setor, com variados níveis de eficiência.² Acrescente-se, ainda, que a arte de fabricação de móveis é difundida. Esses fatores explicam, em parte, a presença dessa indústria em diversos países e regiões, assumindo a configuração aglomerada.

A organização industrial sob a forma de aglomerados de empresas, distritos industriais ou arranjos produtivos locais,³ dentre outras

¹ O estudo aqui apresentado insere-se em pesquisa desenvolvida pelos autores, a qual busca investigar as características e os desafios específicos de um grupo de indústrias brasileiras relativamente intensivas em trabalho direto, produtoras de bens de consumo e tradicionalmente rotuladas como tradicionais e de média tecnologia (além de móveis, incluem-se também calçados, artefatos de couro, têxteis, vestuário, joias e semijoias).

² Em nível externo, o acesso a consumidores finais e o controle de canais de distribuição têm-se constituído em barreira à entrada para produtores de países menos desenvolvidos.

³ Essas variadas denominações enfatizam, individualmente, nuances particulares da forma como determinada atividade econômica se organiza. Contudo elas têm em comum o reconhecimento da importância da proximidade geográfica e da divisão do trabalho para o desempenho econômico de empresas, ao manterem relações entre si e que se ligam também com outros atores locais. É sob esse aspecto que deve ser entendido o uso intercambiável daquelas expressões.

designações, produz ganhos de produtividade e eficiência, cujas causas estão localizadas, de um modo geral, fora das empresas individuais, estando associadas ao local onde a atividade econômica se realiza e à forma de sua organização; são as chamadas economias externas, ponto este já identificado por Marshall (1982). Os benefícios em termos de desempenho produtivo derivam da especialização — decorrente da divisão do trabalho no interior da aglomeração — em fases ou componentes do produto por parte de uma miríade de empresas em proximidade geográfica. Não só isso, de acordo com Marshall, há também a existência de um mercado de trabalho local e o estabelecimento de ramos auxiliares à atividade principal, constituindo-se, então, no que chamou de distrito industrial.⁴

Desenvolvimentos teóricos posteriores a Marshall incorporaram novos elementos na explicação do desempenho em aglomerados de empresas. Pyke (1994) destaca a ação institucional no sucesso competitivo de arranjos produtivos locais através daquelas instituições que prestam serviços técnicos às empresas, os quais Bellini (2000) chama de “serviços reais”. Esses serviços funcionam como um tipo de infraestrutura técnica à produção de bens e constituem-se em extensão industrial e em atividades de apoio na solução de problemas de fabricação, em consultoria, na qualificação gerencial, na realização de testes e ensaios, dentre outros. Os prestadores desses serviços acabam tendo o papel de difusores, entre as empresas do aglomerado, daquelas práticas produtivas bem-sucedidas que, ao serem imitadas, indicariam novas oportunidades de negócios e elevariam o desempenho do setor. Há ainda outro tipo de instituição que atua obedecendo a uma lógica distinta daquela dos serviços e que Bennett (1998) denomina de “lógica da influência”. Trata-se de instituição constituída por associação voluntária de seus membros com o objetivo de representar o setor em diferentes instâncias e defender seus interesses. Exemplos desse tipo são as associações e sindicatos empresariais que pleiteiam junto a governos medidas de apoio ao seu setor de representação, como incentivos fiscais e financeiros, regulação, dentre outros, e que produzem

⁴ À época em que Marshall desenvolveu essas ideias, estava gestando-se, na economia norte-americana — como bem assinalado por Chandler Júnior (1998) —, a grande empresa verticalmente integrada na fabricação de produtos padronizados e que se tornou, a partir daí até por volta de meados da década de 1970, paradigma de eficiência produtiva e de organização industrial. A pequena empresa, desde então, passou a ser vista como uma instituição limitada na geração de dinamismo econômico, ficando restrita sua atuação a determinadas franjas de mercado ou como amortecedora de desemprego em fases recessivas da economia. Apenas nos anos 1970 é que a empresa de pequeno porte recuperou prestígio, sendo vista como capaz de se constituir em locus de produção e de provocar crescimento econômico.

externalidades positivas aos seus associados.⁵ Esse tipo de instituição — que Piore (2001) denomina de “intermediários sociais” — cumpre também a função coordenadora de difundir informações tecnológicas, indicar oportunidades de atuação, dentre outras, que são feitas em uma linguagem que o sistema de preços não está capacitado a desempenhar.

A singularidade da organização da atividade econômica sob a forma aglomerada, e que tem sido mais enfatizada, é que sua competitividade decorre desse tipo de arranjo, do ambiente onde os negócios ocorrem, em vez de custos baixos associados à disponibilidade de fatores de produção (Sengenberger; Pyke, 1991). Ainda nesse âmbito das fontes de competitividade, Piore (2001) destaca que a força dos distritos industriais deriva da produção de um produto que é único e, por isso, lhes dá uma distinção local, liberando-os da influência de mudanças nos preços relativos dos fatores de produção.

Uma dimensão importante que contribui para um desempenho superior de aglomerados de empresas é a existência de elos sociais entre os agentes pertencentes à comunidade local. É esse imbricamento que distingue o conjunto de empresas como um **distrito industrial**, expressão esta difundida por economistas italianos (Becattini, 1992; Brusco, 1992; Dei Ottati, 2002; dentre outros). A proximidade espacial entre as empresas e as relações face a face que se estabelecem no dia a dia da vida em sociedade desenvolvem coesão social entre seus membros, dando “cola” às ações e ao envolvimento de cada um em prol do desenvolvimento de todos. Cria-se um tipo de identidade coletiva, canalizando energias que beneficiam o desempenho da atividade econômica local.⁶ A base dessas ações reside no clima de confiança entre os membros locais, mitigando comportamentos oportunistas e potencializando os resultados esperados de seus empreendimentos.⁷

Para além das economias externas marshallianas, Schmitz (1999) acrescenta o que denomina de ação conjunta (*joint action*). São empreendimentos conscientes por parte de atores pertencentes ao *cluster*

⁵ Importa mencionar que esses benefícios se estendem não apenas aos associados, mas igualmente às demais empresas do setor, já que não há como discriminá-las. Sob esse aspecto, Olson (1999) nota que, quanto maior o universo de agentes sujeitos à associação, menor é a probabilidade de associar-se, pois o comprometimento com o coletivo é mais tênue, dado o caráter difuso das relações sociais entre os participantes.

⁶ Esse tipo de formulação pode levar a uma visão romantizada do distrito, ou seja, de interesses comuns e harmônicos. Não se pode perder de vista, contudo, que, estando esses distritos inseridos em sistemas econômicos guiados pela lógica do cálculo mercantil, ações de sobrevivência individual podem sobrepor-se aos interesses vistos sob a ótica coletiva.

⁷ Esses ganhos são resultado daquilo que Bourdieu, Coleman e Putnam (Costa; Costa, 2007) chamam de “capital social”, um tipo de ativo público intangível que se desenvolve através de relações sociais.

em prol do desenvolvimento do conjunto de empresas. Essas ações traduzem-se em movimentos cooperativos que buscam superar dificuldades comuns e elevar o desempenho da atividade como um todo. São variadas as formas para tal: realização de feiras para a divulgação e venda do produto, compra conjunta de insumos e matérias-primas, treinamento de mão de obra, dentre outras.

As propriedades dos distritos industriais descritas acima são aquelas consideradas virtuosas, capazes de se sustentar no tempo e levar a uma melhoria nas condições de trabalho e no padrão de vida da população local. Contudo nem toda atividade econômica configurada sob essa forma de organização industrial apresenta essas características. Há trajetórias de desempenho que Sengenberger e Pyke (1991) denominam de “low road”, ou seja, que se apoiam em custos baixos de manufatura associados à oferta de fatores de produção em bases mais favoráveis. De um modo geral, essa situação aplica-se a produtos que empregam intensivamente mão de obra direta, com tecnologia de produção difundida e de baixas barreiras à entrada, como é o caso de segmentos ou setores que fabricam móveis, calçados, confecções, dentre outros. Para essas atividades cujos produtos são dirigidos a amplos segmentos de mercado, a oferta abundante e barata de força de trabalho, incentivos fiscais e financeiros, que contribuem para a redução de custos de produção, e câmbio competitivo são fatores que estão na base de seu desempenho econômico. Essas condições de produção dão a alguns desses setores um caráter “nômade”, deslocando sua atividade no espaço geográfico à procura de novos locais mais favoráveis, ou à medida que se esgotam aquelas fontes de sua competitividade.⁸

A produção de móveis em países em desenvolvimento — entre os quais, encontra-se o Brasil — aproxima-se da descrição feita no parágrafo acima. A competitividade internacional do setor moveleiro nacional tem no custo de produção um de seus principais fatores determinantes. A sua presença em mercados externos ocorre predominantemente de forma subcontratada, participando na fase manufatureira do produto. O comando da atividade está a cargo do importador. É dele que parte o pedido ou a

⁸ Um caso conspícuo dessa situação é a produção de calçados, que, de tempos em tempos, se movimenta no espaço geográfico. Em fins dos anos 1960, a produção desse bem — principalmente o seu segmento de consumo popular — deslocou-se de países desenvolvidos em direção a regiões do então Terceiro Mundo — Brasil, Coréia do Sul, Taiwan, e outros —, que dispunham de custos de produção inferiores, a partir de oferta elástica e barata de mão de obra. Esse movimento acabou afastando do mercado alguns produtores tradicionais oriundos da Espanha, da Alemanha e de outros países. A partir da metade da década de 1980, o movimento ganhou novo impulso com a presença de outros locais, particularmente a China, que se credenciaram para sediar a produção de calçados, dispondo de mão de obra em condições ainda mais favoráveis. Os atingidos agora são os fabricantes brasileiros, coreanos e taiwaneses, já mencionados, que não conseguem sustentar sua competitividade em termos de custos da força de trabalho.

encomenda para representantes ou intermediários localizados junto aos produtores.

Note-se que, sendo o desempenho competitivo uma variável de resultado final, ela está sujeita a variadas determinações. Sem dúvida, a forma como a atividade moveleira se organiza tem a sua importância. A divisão do trabalho, a formação de mercado de trabalho local e outras economias associadas à aglomeração empresarial, bem como o papel desempenhado por instituições na prestação de serviços reais e de representação coletiva, têm igualmente a sua influência na *performance* da atividade nos mercados em que atua. Mas, dado o atributo competitivo ao qual o setor se acha vinculado — no caso, o preço —, os fatores que influem na manutenção de custos baixos de produção acabam predominando na aceitação ou não do móvel a ser adquirido pelo consumidor final.

Convém mencionar que essa diversidade de características de aglomerados industriais — assim como as expressões empregadas para representá-los — deve-se a o conceito de distrito industrial apresentar um caráter mais empírico que teórico (Bianchi, 1998; McNaughton, 2000). O fato de o distrito ser o resultado de desenvolvimento no tempo dá-lhe uma dimensão histórica. Essas configurações exibem particularidades próprias, associadas aos locais em que se encontram e que sofrem influência da cultura, da disponibilidade de recursos, etc. Sob esse aspecto, os distritos industriais estabelecidos em diferentes regiões ostentam também características distintas entre si, dando margem a uma gama variada de configurações concretas. As mesmas dimensões estruturais do distrito podem manifestar-se com diferentes intensidades, dependendo de onde o distrito se ache localizado. Assim, há distritos em que a presença de pequenas empresas é preponderante na geração de emprego e renda, já, em outros, as grandes empresas detêm parcela significativa da produção, particularmente aquela direcionada ao mercado externo. Uns têm sua competitividade alicerçada na singularidade do produto que fabricam, outros participam no mercado internacional apenas com sua capacidade de produção, trabalhando de forma subcontratada para marcas de terceiros e sem vender um bem que os distingam no mercado. Em pesquisa em 24 distritos industriais italianos, Paniccia (1998) identificou variadas configurações estruturais, as quais apresentavam também desempenhos econômicos diferenciados, além de relações interfirmas governadas por interesses conflituosos em vez de cooperativos.

Uma implicação para a política pública do conceito de aglomerado ou de distrito industrial é que permite pensar o desenvolvimento econômico a partir do local e também de tratar com a pequena empresa. Como assinalado por Porter (1999, cap.7), é muito mais fácil que uma empresa, para ser bem-sucedida, se desenvolva em um aglomerado já estabelecido

do que em uma localidade qualquer. Para Sorenson e Audia (2000), não é por outro motivo que a possibilidade do surgimento de uma nova empresa se origine no próprio aglomerado, permitindo preservar a atividade industrial no local, pois os conhecimentos necessários ao empreendimento são contextualizados como que estando "no ar" naquele espaço geográfico, para usar a ideia marshalliana de "atmosfera industrial".

No que se refere à pequena empresa, essa deixou de ser considerada uma instituição ultrapassada. Em um quadro de desaceleração do modelo fordista, baseado na grande empresa, que se observa ao final dos anos 1960, de fragmentação de mercados em direção à diferenciação de produtos e de surgimento de novas tecnologias flexíveis de produção, pequenas empresas aglomeradas no espaço geográfico mostraram-se funcionais a esse novo ambiente, tendo também lugar na geração de emprego e renda (Piore; Sabel, 1984; Bagnasco, 1999). O problema para esse porte de empresa, segundo Sengenberger e Pyke (1991), não residiria no seu tamanho, mas em seu isolamento na atividade econômica.

3 A organização industrial e o mercado de móveis

A atividade moveleira é espalhada no mundo, sendo encontrada em distintas regiões. A fabricação de móveis pode ser feita com diferentes escalas de produção. De um modo geral, o ciclo de fabricação do produto divide-se em algumas fases, como o corte dos painéis de madeira, a usinagem, o acabamento, a montagem, dentre outras. Essas etapas podem ser realizadas em uma única planta, o que dá, em alguns casos, certo grau de verticalização à organização industrial do setor. A tecnologia empregada na atividade tem seu conhecimento relativamente disseminado, não requerendo, necessariamente, equipamentos sofisticados, e, por isso, o setor conta com forte presença de micro e pequenas empresas. As barreiras de cunho tecnológico à entrada na atividade são relativamente baixas. Um pequeno montante de capital é capaz de dar início à produção, o que permite o ingresso no mercado de pequenas unidades produtivas, algumas com características ainda artesanais. Mas encontram-se também empresas usando equipamentos de base microeletrônica, seja no processo de produção, seja na concepção ou no *design* do móvel. A maior ou menor presença de determinado porte de empresa nessa indústria irá depender do tipo de móvel fabricado e do segmento de mercado a que se destina.

A existência de variados atributos dos móveis, de seus usos e dos materiais com que são fabricados faz com que esse mercado seja bastante segmentado. Há os móveis destinados a mobiliar residências — dormitórios,

salas de jantar, estofados e outros — e aqueles utilizados em escritórios. Dentre os primeiro, os confeccionados com madeira podem ser retilíneos ou torneados sob a forma seriada e aqueles feitos sob medida. A diferença entre os móveis retilíneos e os torneados está em que o acabamento dos primeiros é mais simples, enquanto os últimos requerem alguma sofisticação, exibindo, em alguns casos, o uso de madeira maciça. Do mesmo modo, os móveis para escritório podem ser seriados ou sob encomenda. Já em relação aos materiais empregados, encontram-se móveis produzidos a partir da madeira, do vime, do junco, do metal e do plástico (Rangel, 1993).

Uma particularidade da indústria de móveis é que são poucas as empresas que vendem diretamente no mercado com sua própria rede de lojas.⁹ De um modo geral, o produto chega até o consumidor final através de varejistas e de lojas de departamentos, que, segundo Rosa *et al.* (2007), têm porte maior que os fabricantes e acabam tendo a hegemonia da cadeia produtiva. Igualmente, não é comum, nessa indústria, encontrarem-se empresas que vendem móveis com marca própria no comércio internacional.

Essas características da atividade moveleira fazem com que a organização industrial do setor não se apresente de maneira homogênea, seja entre empresas, seja entre regiões geográficas. No entanto, quase sempre, ela é realizada por aglomerado de empresas em proximidade espacial. Mas a forma que assume a configuração de uma aglomeração em particular é resultado de desenvolvimento histórico, que está sujeito a múltiplas idiossincrasias.

A origem de *clusters* ou distritos industriais moveleiros, que se observam em distintos espaços geográficos, frequentemente, ocorre de forma espontânea, aproveitando os recursos específicos aí existentes (matérias-primas, por exemplo) e o conhecimento na arte de confeccionar algum produto com o emprego desses recursos. Em alguns casos, o surgimento de uma concentração localizada de unidades produtivas acontece a partir de uma grande firma, de onde alguns funcionários, gerentes e sócios se independentizam, criando o seu próprio negócio. Um exemplo dessa situação é o *cluster* moveleiro de Bari e Matera, formado pelos Municípios de Matera, Altamura e Santeramo in Colle, na Itália, o qual teve influência da Natuzzi, empresa ligada à carpintaria e à fabricação de carpetes, fundada nos anos 1950. O seu desenvolvimento, particularmente nos anos 1980, devido ao seu ingresso no mercado norte-americano, deu ensejo a que funcionários seus se iniciassem nessa atividade (Rodrigues, 2006). Outro exemplo está localizado no arranjo produtivo local de móveis

⁹ Quando isso ocorre, são empresas de porte mais elevado, como a sueca Ikea, que se constitui no maior grupo varejista de móveis do mundo (Rosa *et al.*, 2007, p. 17).

de Ubá, em Minas Gerais. Esse aglomerado teve como uma de suas fontes uma grande empresa — Dolmani —, que, em 1970, encerrou suas atividades e de onde se originou algumas pequenas empresas pelos seus ex-empregados (Crocco *et al.*, 2001). No Rio Grande do Sul, o aglomerado moveleiro de Lagoa Vermelha, assim como o de Bento Gonçalves, tem suas raízes na imigração italiana para o sul do País em 1875.

Assim é difundida a forma de aglomeração empresarial na produção de móveis. Por exemplo, na Itália, um dos países líderes na produção mundial do setor, a atividade acha-se organizada em distritos industriais, sendo realizada por milhares de empresas de porte micro — menos de 10 empregados — e, também, com certa especialização por regiões. A produção italiana de móveis e acessórios contava, nos anos iniciais deste século, com mais de 30 mil empresas, empregando 230 mil trabalhadores. A área de Manzano, no distrito industrial de Udine di Friuli, é especializada na produção de cadeiras. A região, composta por Manzano, San Giovanni al Natisone, e Como di Rosazzo, é responsável por 30% da produção mundial de cadeiras, 80% das produzidas na Itália e pela metade da fabricação europeia. Essa produção é realizada por cerca de 1.200 empresas especializadas em fases de produção, ocupando 14 mil empregados. Aproximadamente, 80% de suas vendas anuais são destinadas ao exterior. As Províncias de Treviso e Pordenono, pertencentes ao distrito moveleiro de Veneto-Friuli, com 1.200 empresas e 18 mil empregados, são especializadas em móveis de cozinha e de escritório, enquanto o distrito industrial de Matera é especializado em móveis estofados: poltronas e sofás (ICE, 2008).

A China, por sua vez, produz em maiores volumes. Localizada na Província de Guangdong, ao sul do país, a atividade conta com um número de empresas (30 mil) próximo àquele da Itália. Contudo empregava um volume de mão de obra mais de 10 vezes superior ao de sua congênere italiana, alcançando cerca de três milhões de trabalhadores, de acordo com estudo de David Robb e Bin Xie (2003 apud Lacy, 2004, p. 15).

Na Alemanha, outro importante *player* no comércio mundial de móveis, as empresas são, em média, de maior porte. Um dos principais locais de produção encontra-se em Herford, na região de North Rhine-Westphalia. A região emprega algo em torno de 50 mil trabalhadores, sendo responsável por 30% da força de trabalho nessa atividade, no país (DEUTSCHLAND, 2008).

Igualmente, na África do Sul, a atividade é concentrada em grandes empresas (Kaplinsky; Morris; Readman, 2002).

Os Estados Unidos, além de ser o maior importador individual de móveis, conta também com uma expressiva indústria moveleira. Essa atividade, em 2001, empregava, nos 10 principais estados produtores, um

total de 365,9 mil trabalhadores, estando localizada principalmente na Carolina do Norte e na Califórnia (Lacy, 2004).

O mercado mundial de móveis ultrapassa a casa de US\$ 130 bilhões anuais e é dominado pelos países desenvolvidos, conforme mostra a Tabela 1. Aqueles que compõem o chamado G7 (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Canadá, Reino Unido, França, e Itália), com exceção deste último, são os maiores importadores internacionais de móveis. Os 10 principais países, em 2008, responderam por 66,6% do que foi importado em âmbito internacional, enquanto apenas os Estados Unidos, liderando essas compras, foram responsáveis por 25% do total.

Tabela 1

Importações mundiais de móveis de países selecionados — 2001-2008

PAÍSES	2001		2006		2007		2008	
	Valor (US\$ milhões)	%	Valor (US\$ milhões)	%	Valor (US\$ milhões)	%	Valor (US\$ milhões)	%
Estados Unidos	20 192	32,0	30 245	31,1	37 270	27,8	34 527	25,0
Alemanha	6 629	10,5	10 602	9,1	11 180	8,3	12 313	8,9
Reino Unido	3 693	5,8	7 830	6,7	9 545	7,1	9 103	6,6
França	3 675	5,8	6 946	6,0	8 315	6,2	9 160	6,6
Japão	3 793	6,0	5 318	4,6	5 946	4,4	6 038	4,4
Canadá	2 930	4,6	5 073	4,4	5 257	3,9	5 521	4,0
Bélgica	1 951	3,1	3 170	2,7	3 736	2,8	3 999	2,9
Espanha	1 025	1,6	2 952	2,5	4 185	3,1	4 241	3,1
Holanda	1 828	2,9	2 788	2,4	3 435	2,6	3 808	2,8
Suíça	1 547	2,5	2 456	2,1	2 954	2,2	3 223	2,3
Subtotal	47 263	74,8	83 380	71,6	91 823	68,4	91 933	66,6
Demais países	15 919	25,2	33 040	28,4	42 301	31,6	46 049	33,4
TOTAL	63 182	100,0	116 420	100,0	134 124	100,0	137 982	100,0

FONTE DOS DADOS BRUTOS: UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATA-BASE — UN COMTRADE. Disponível em: <<http://comtrade.un.org>>. Classificação Standard International Trade Classification (SITC 871, Rev. 3).

No âmbito das exportações de móveis — ou do lado da oferta —, a atividade vem, nos últimos anos, sofrendo profundas transformações em seus locais de produção. Tradicionalmente, as vendas externas de móveis são regidas pelos países desenvolvidos, particularmente a Itália e a Alemanha, que contam com uma forte indústria baseada em *design* e na própria forma como organizam a atividade, como é o caso da Itália. Contudo, desde há alguns anos, a China vem-se credenciando — assim como o faz em outros setores industriais intensivos em mão de obra — como um produtor de peso nessa indústria, tendo assumido a liderança nas

exportações mundiais na metade da primeira década deste século, saltando de 8,4% em 2001 para 23,6% em 2008 de participação nas exportações internacionais de móveis, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2

Exportações mundiais de móveis de países selecionados — 2001-2008

PAÍSES	2001		2006		2007		2008	
	Valor (US\$ milhões)	%	Valor (US\$ milhões)	%	Valor (US\$ milhões)	%	Valor (US\$ milhões)	%
China	5 062	8,4	20 891	19,5	26 966	21,5	31 836	23,6
Itália	8 493	14,0	11 459	10,7	13 418	10,7	13 961	10,3
Alemanha	5 105	8,4	9 424	8,8	11 185	8,9	12 501	9,3
Canadá	4 700	7,8	5 700	5,3	5 310	4,2	4 535	3,4
Polônia	2 492	4,1	6 206	5,8	7 662	6,1	8 747	6,5
Estados Unidos	4 720	7,8	5 723	5,4	6 192	4,9	6 391	4,7
México	3 289	5,4	4 700	4,4	4 545	3,6	4 120	3,1
França	2 211	3,6	3 195	3,0	3 725	3,0	4 048	3,0
Dinamarca	1 890	3,1	2 686	2,5	2 986	2,4	2 764	2,0
Bélgica	1 746	2,9	2 161	2,0	2 517	2,0	2 741	2,0
Subtotal	39 708	65,5	72 145	67,4	84 506	67,3	91 644	67,9
Demais países	20 944	34,5	34 811	32,6	41 025	32,7	43 346	32,1
TOTAL	60 652	100,0	106 956	100,0	125 531	100,0	134 990	100,0

FONTE DOS DADOS BRUTOS: UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATA-BASE — UN COMTRADE. Disponível em: <<http://comtrade.un.org>>. Classificação Standard International Trade Classification (SITC 871, Rev. 3).

Dos países da América Latina, apenas o México tem uma posição de destaque, estando entre os 10 principais exportadores mundiais. O Brasil, embora venha progredindo nesse mercado, ocupa ainda uma posição marginal, situando-se em 28º lugar, com uma participação de apenas 0,73% no ano de 2008. Em 2009, o Brasil ocupou o 23º posto, responsável por 0,74% das exportações mundiais.

A presença da China — associada à valorização do euro frente ao dólar e a outras moedas, que retira competitividade dos produtos europeus — vem produzindo reações estratégicas por parte de produtores tradicionais. Fabricantes italianos do distrito moveleiro de Manzano têm buscado reduzir custos de produção, utilizando materiais substitutos à madeira, como o plástico e os metais, inovando no *design* dos móveis, estabelecendo canais próprios de comercialização, repassando fases de produção para países do Leste Europeu e ampliando linhas de produtos (ICE, 2008).

Para países da zona do euro que contavam, em 2005, com 150 mil empresas e 1,4 milhão de trabalhadores, a China já é o principal fornecedor externo de móveis para aquela região. Do total de cerca de €14,0 bilhões de importações de móveis pela União Europeia em 2007, a China foi responsável por 49,1%, seguida pela Indonésia (6,0%) e pelo Vietnã (5,2%) (Europe Comiss, 2008).

A indústria moveleira dos Estados Unidos, desde o início dos anos 2000, de acordo com estudo de Lacy (2004), vem sendo pressionada competitivamente em seu mercado doméstico pelos chineses, que já são os principais fornecedores de móveis para aquele mercado. Segundo dados do US Depart. Commerce (2004), em 2003, a China foi responsável por 39,5% das importações norte-americanas de móveis (classificação HS 94). O Brasil era o décimo, participando com 1,0% daquele mercado importador. De 2000 a 2003, várias empresas de móveis no Estado da Carolina do Norte encerraram suas atividades, e houve redução do emprego. A principal dificuldade competitiva enfrentada pelos produtores norte-americanos encontra-se nos custos de produção. De acordo com Robb e Xie (2003 apud Lacy, 2004, p. 17), o salário médio da mão de obra na produção de móveis na China é cerca de 4% daquele que é pago aos trabalhadores dos Estados Unidos no setor. O padrão de respostas dos moveleiros norte-americanos a essa situação não é homogêneo. De um modo geral, as estratégias têm variado entre empresas. Algumas buscam reduzir custos de produção, modificando operações e melhorando a qualidade dos produtos. Outras buscam nas fusões uma maneira de alcançar economias de escala, ou importando móveis e os revendendo com sua marca e, ainda, importando partes e montando-as em suas linhas de produção. Demanda por proteção junto ao Governo tem sido também um caminho para atenuar, no curto prazo, a pressão sofrida (Lacy, 2004).

4 A produção de móveis no Brasil

A atividade de produção de móveis é tradicional na estrutura industrial brasileira. Embora sendo praticada em variados pontos do território nacional, ela se encontra concentrada em determinados estados da Federação. Nesses locais, acha-se aglomerada, com unidades produtivas em proximidade geográfica, sob a forma do que se convencionou chamar de arranjos produtivos locais. Dentre esses, cabe destacar: Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul, em Santa Catarina; Arapongas, no Paraná; Votuporanga, em São Paulo; e Ubá, em Minas Gerais. O emprego na fabricação de móveis nesses estados alcançou 79,3% da ocupação total do setor em 2010, cuja distribuição é demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3

Distribuição do emprego e dos estabelecimentos na indústria
brasileira de móveis — 2010

ESTADOS	EMPREGOS		ESTABELECIMENTOS	
	Número	%	Número	%
São Paulo	61 298	24,9	3 380	20,0
Paraná	37 825	15,3	2 271	13,4
Rio Grande do Sul	36 030	14,6	2 461	14,6
Minas Gerais	33 723	13,7	2 327	13,8
Santa Catarina	26 514	10,8	2 073	12,3
Subtotal	195 390	79,3	12 512	74,0
Demais estados	50 953	20,7	4 397	26,0
TOTAL	246 343	100,0	16 909	100,0

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS. Disponível em:
<<http://www.rais.gov.br>>.

Junto à atividade principal de produção de móveis, é possível encontrar variadas instituições de apoio, como centros de treinamento de mão de obra e auxílio gerencial, promoção de feiras, associações empresariais, dentre outras, bem como ramos produtivos auxiliares no fornecimento de equipamentos, matérias-primas, insumos e componentes.

A indústria de móveis no Brasil contava com 16,9 mil estabelecimentos em 2010 (Tabela 4). A estrutura empresarial do setor é formada, basicamente, por empresas de micro, pequeno e médio portes, perfazendo 99,8% das unidades produtivas. Para o Brasil, esses tipos de estabelecimentos, de acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), foram responsáveis por 89,6% da mão de obra empregada nessa atividade, em 2010. As empresas de grande porte são em número reduzido, limitando-se a um total de 33 empresas, sendo que, segundo ainda dados da RAIS, apenas sete delas possuíam mais de mil empregados. O predomínio na estrutura produtiva de estabelecimentos de porte de menor tamanho decorre de características da atividade moveleira, como já desenvolvido na seção 3.

De acordo com a Classe de Atividade Econômica, segundo a classificação CNAE - versão 2.0, empregada pelo Ministério do Trabalho e Emprego em seus levantamentos estatísticos, a atividade de produção de móveis, no Brasil, divide-se em quatro categorias (Tabela 5), mas predomina a fabricação de móveis que utilizam a madeira como a sua principal matéria-prima. Em 2010, a manufatura de móveis nessa categoria ocupava 76,4% do total de 246,3 mil trabalhadores envolvidos nessa

indústria. Esse segmento também domina a atividade nos principais aglomerados produtivos do País: dos 188.178 ocupados na fabricação de móveis de madeira no Brasil, no ano de 2010, São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais responderam, conjuntamente, por 82,2% dessa ocupação.

Tabela 4

Total de emprego e de estabelecimentos, por tamanho,
na indústria brasileira de móveis — 2010

TAMANHO DA EMPRESA	EMPREGOS		ESTABELECIMENTOS	
	Número	%	Número	%
Microempresa (1)	69 699	28,3	14 552	86,1
Pequena (2)	77 956	31,6	1 953	11,5
Média (3)	73 154	29,7	371	2,2
Grande (4)	25 624	10,4	33	0,2
TOTAL	246 343	100,0	16 909	100,0

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>.

(1) Empresa com 0 a 19 empregados. (2) Empresa com 20 a 99 empregados. (3) Empresa com 100 a 499 empregados. (4) Empresa com 500 ou mais empregados.

A constituição desses aglomerados ao longo do tempo, no Brasil, assim como em outros locais, obedeceu a idiosincrasias próprias, relacionadas com a disponibilidade de matérias-primas, formação econômica da região, presença de saberes tecnológicos associados à atividade, oportunidades de mercado, dentre outras.

Até a década de 1970, as empresas de móveis no Brasil tinham seu foco basicamente no mercado interno. O próprio crescimento acelerado daquele período da economia brasileira — o chamado “milagre econômico” de 1968-73 — absorvia o potencial de crescimento do setor. A participação no mercado internacional era marginal. De acordo com informações de Rangel (1993), a média anual de exportações brasileiras de móveis, de 1970 a 1980, foi de US\$ 13,2 milhões. Por outro lado, segundo ainda Rangel, a retração econômica que se observa nos anos 1980 levou a uma desatualização tecnológica das empresas, impedindo-as de estabelecer estratégias que as sustentassem no mercado internacional. Somente a partir do início dos anos 1990, o setor buscou de forma mais determinada o mercado externo como um caminho de expansão. A Tabela 6 informa o desempenho exportador dessa indústria a partir de 1990.

Tabela 5

Distribuição do emprego na produção de móveis, de acordo com a Classificação CNAE — versão 2.0, no Brasil — 2010

CATEGORIAS	EMPREGOS		PARTICIPAÇÃO DE UNIDADES SELECIONADAS DA FEDERAÇÃO (%)					
	Número	%	SP	PR	RS	SC	MG	Total
31012 (1)	188 178	76,4	24,2	16,1	15,7	13,0	13,2	82,2
31021 (2)	35 043	14,2	31,7	15,2	14,8	2,0	15,5	79,2
31039 (3)	-	-	-	-	-	-	-	-
31047 (4)	23 122	9,4	19,8	10,0	5,6	6,0	14,5	55,9
TOTAL	246 343	100,0						

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>.

(1) Fabricação de móveis com predominância de madeira. (2) Fabricação de móveis com predominância de metal. (3) Fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal. (4) Fabricação de colchões.

Tabela 6

Exportações de móveis do Brasil — 1990-2010

ANOS	VALOR (US\$ FOB)
1990	42 710 316
2000	504 807 209
2001	498 544 396
2002	550 187 789
2003	686 042 684
2004	975 958 250
2005	1 029 353 787
2006	989 035 036
2007	1 028 942 962
2008	1 007 761 401
2009	723 980 389
2010	811 373 425

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>.

De fato, as exportações de móveis, ao final dos anos 1980 e início da década de 1990, ainda eram relativamente modestas. Foi somente a partir de meados desta última década que o setor moveleiro nacional buscou o mercado externo como estratégia de crescimento. As exportações de

móveis saltaram de US\$ 42,7 milhões em 1990 para US\$ 1,0 bilhão em 2005. Contudo a valorização do câmbio tem imposto um custo ao setor, com perda de competitividade e consequente redução nas exportações, que alcançaram o valor de US\$ 811,4 em 2010. O principal comprador individual dos móveis brasileiros é o mercado norte-americano, embora venha caindo a sua importância relativa frente a outros mercados. Essa perda de participação junto àquele mercado deve-se muito à concorrência dos móveis chineses. A Tabela 7 informa o destino das exportações brasileiras de móveis. Os maiores mercados individuais para os móveis brasileiros encontram-se em países ricos: em 2010, os Estados Unidos, a França, o Reino Unido e a Alemanha absorveram 33,5% dos móveis brasileiros exportados. Na América Latina, o maior destino é a Argentina, com 15,8%.

O esforço exportador da indústria de móveis difundiu-se entre os aglomerados produtivos brasileiros, mas com maior concentração em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, que, juntos, responderam por 59,5% das exportações em 2010, conforme mostra a Tabela 8.

O Brasil possui uma balança comercial favorável no setor de móveis. Em 2010, o saldo foi US\$ 256,0 milhões (ao se compararem os dados das Tabelas 6 e 9). Contudo o valor das importações em relação ao que é exportado vem aumentando desde 2003, próximo do início de novo período de valorização do câmbio. A Tabela 8 informa os valores das importações brasileiras de móveis para o período 1990-2010. Em 1990, as importações de móveis pelo Brasil foram de apenas US\$ 5,6 milhões. Esse valor se elevou para US\$ 153,6 milhões em 2000, dobrando para US\$ 310,8 milhões em 2007, alcançando US\$ 464,6 milhões em 2008, se reduzindo para US\$ 342,6 em 2009 e se elevando novamente para US\$ 555,4 milhões em 2010.

Tradicionalmente, os principais fornecedores de móveis para o Brasil são os Estados Unidos, a Alemanha, a França e a Itália. Juntos, esses países foram responsáveis por 39,3% das vendas de móveis para o Brasil em 2010. Entretanto a China vem assumindo um papel crescente nessa oferta, já ocupando a primeira posição entre os fornecedores de móveis para o Brasil. Esse crescimento chinês tem sido bastante acelerado, saltando de US\$ 1,9 milhão em 2003 para US\$ 147,1 milhões em 2010, conforme indicam os dados da Tabela 10.

A presença mais ativa da indústria brasileira de móveis no comércio exterior deu-se em um contexto de forte exposição da economia à concorrência externa a partir de 1990, na busca por saldos positivos na balança comercial, em um fraco dinamismo do mercado interno e uma mudança no mercado internacional de móveis, com a participação de novos produtores com condições produtivas mais favoráveis à competitividade, em particular aqueles localizados na Ásia.

Tabela 7

Principais destinos das exportações de móveis do Brasil — 1990-2010

(US\$ milhões FOB)						
ANOS	ESTADOS UNIDOS		FRANÇA		ARGENTINA	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1990	19,8	46,3	1,5	3,5	0,4	0,8
1995	73,7	22,8	33,9	10,5	25,8	8,0
2000	115,2	22,8	69,7	13,8	83,2	16,5
2001	154,9	31,1	62,4	12,5	69,3	13,9
2002	238,7	43,4	65,5	11,9	7,0	1,3
2003	266,1	38,8	80,7	11,8	14,7	2,1
2004	374,0	38,3	94,9	9,7	37,1	3,8
2005	393,4	38,2	96,2	9,3	50,8	5,0
2006	299,4	30,3	83,5	8,4	78,2	7,9
2007	248,1	24,1	84,2	8,2	86,8	8,4
2008	161,3	16,0	93,8	9,3	119,9	11,9
2009	96,4	13,3	71,4	9,9	75,9	10,5
2010	87,5	10,8	73,2	9,0	136,0	15,8

ANOS	REINO UNIDO		ALEMANHA		OUTROS	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1990	1,0	2,3	4,6	10,8	15,5	36,3
1995	22,7	7,0	60,9	18,9	105,6	32,8
2000	38,3	7,6	40,2	8,0	158,1	31,3
2001	39,6	8,0	22,9	4,6	149,3	29,9
2002	46,1	8,4	25,4	4,6	167,5	30,4
2003	61,8	9,0	35,4	5,2	227,4	33,1
2004	93,3	9,6	46,1	4,7	330,5	33,9
2005	76,0	7,4	44,6	4,3	368,3	35,8
2006	87,1	8,8	35,8	3,6	405,0	45,0
2007	79,2	7,7	43,0	4,2	487,6	47,4
2008	72,9	7,2	42,9	4,3	517,0	51,3
2009	71,8	9,9	39,7	5,5	368,9	50,9
2010	69,7	8,6	41,6	5,1	403,3	49,7

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>.

Tabela 8

Exportações, por estados selecionados, da indústria de móveis do Brasil — 1996-2010

(US\$ 1 000 FOB)

ANOS	SC		RS		SP		PR	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1996	178 801,1	52,5	86 582,6	25,4	41 500,7	12,2	27 969,9	8,2
1997	195 401,9	51,9	92 252,7	24,5	37 996,1	10,1	27 650,6	7,4
1998	166 695,6	47,3	101 554,8	28,8	37 979,5	10,8	22 820,6	6,4
1999	198 200,5	49,9	118 918,4	30,0	35 377,5	8,9	31 705,3	8,0
2000	231 707,4	45,9	159 058,5	31,5	50 345,0	10,0	46 216,6	9,1
2001	233 233,9	46,8	151 845,6	30,5	45 999,4	9,2	42 564,0	8,5
2002	290 307,9	52,8	146 192,1	26,6	33 197,7	6,0	43 957,2	8,0
2003	339 545,7	49,5	183 835,6	26,8	51 304,4	7,5	60 635,4	8,9
2004	439 904,0	45,1	279 215,9	28,6	85 317,8	8,7	92 203,0	9,5
2005	448 198,9	43,5	273 445,8	26,6	105 995,4	10,3	92 377,1	9,0
2006	376 980,8	38,1	270 033,4	27,3	124 775,4	12,6	105 837,5	10,7
2007	375 725,8	36,5	290 125,3	28,2	141 813,2	13,8	111 384,7	10,8
2008	328 979,4	32,7	290 332,8	28,8	176 631,3	17,5	128 188,9	12,7
2009	257 605,0	35,6	201 813,3	27,9	126 998,0	17,5	88 320,0	12,2
2010	270 745,4	33,3	212 716,8	26,2	142 638,3	17,6	116 701,4	14,4

ANOS	MG		BA		OUTROS	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1996	3 360,0	1,0	6,0	-	2 371,2	0,7
1997	18 247,2	4,8	-	-	4 762,1	1,3
1998	14 863,3	4,2	-	-	8 739,9	2,5
1999	6 288,6	1,6	10,6	-	6 502,8	1,6
2000	9 411,3	1,9	2,0	-	8 066,4	1,6
2001	11 140,6	2,2	5 832,1	1,2	7 928,8	1,6
2002	7 548,4	1,4	17 914,8	3,2	11 069,8	2,0
2003	5 684,2	0,8	28 973,1	4,2	16 064,4	2,3
2004	9 256,4	0,9	45 334,7	4,7	24 726,4	2,5
2005	12 386,6	1,2	68 274,8	6,6	28 675,1	2,8
2006	18 337,6	1,9	71 553,7	7,2	21 516,7	2,2
2007	21 138,5	2,1	65 592,3	6,4	23 163,1	2,2
2008	21 166,5	2,1	43 030,6	4,3	19 431,7	1,9
2009	19 865,2	2,7	12 610,4	1,8	16 568,6	2,3
2010	41 045,0	5,1	13 129,3	1,6	14 397,2	1,8

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>.

Tabela 9

Importações de móveis do Brasil — 1990-2010

ANOS	VALOR (US\$ 1 000 FOB)
1990	5 630,1
2000	153 584,3
2001	150 041,2
2002	116 721,2
2003	103 760,5
2004	145 454,1
2005	166 212,4
2006	212 934,0
2007	310 753,3
2008	464 576,3
2009	360 025,4
2010	555 420,9

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>.

Uma característica da inserção externa da indústria brasileira de móveis — à semelhança de outros setores industriais brasileiros tradicionais, como o de calçados — é a maneira subordinada de seu ingresso na cadeia de valor internacional desse produto. Os moveleiros brasileiros atuam de modo subcontratado, participando com capacidade de produção. Os móveis são encomendados por redes varejistas internacionais junto a intermediários localizados nos aglomerados produtivos. Eles estabelecem o tipo de móvel que desejam e estipulam o preço que estão dispostos a pagar. De posse da encomenda, o intermediário ou agente de exportação a distribui entre empresas moveleiras locais. O produtor brasileiro apenas ajusta o seu custo de produção ao preço fixado, já que não tem poder de mercado para barganhar margem de lucro. O envolvimento burocrático do despacho dos móveis até o importador final fica a cargo do intermediário. O agente tem por incumbência, ainda, o controle de qualidade da produção e os procedimentos de embarque dos móveis. Ao importador final, cabe a distribuição do produto a redes varejistas — que, por sua vez, podem atuar igualmente como importadores —, para a venda aos seus consumidores domésticos.¹⁰

¹⁰ Informações obtidas através de entrevista com agente de exportação de móveis de Bento Gonçalves.

Tabela 10

Principais origens das importações de móveis do Brasil — 1990-2010

(US\$ 1 000 FOB)						
ANOS	ESTADOS UNIDOS		ALEMANHA		CHINA	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1990	1 086,2	19,3	205,5	3,7	127,4	2,2
1995	22 200,6	22,2	8 702,3	8,7	1 195,2	1,2
2000	50 248,2	32,7	42 198,7	27,5	2 759,4	1,8
2001	47 124,1	31,4	36 256,4	24,2	3 004,0	2,0
2002	35 721,0	30,6	29 710,7	25,4	2 191,6	1,9
2003	27 293,7	26,3	28 343,1	27,3	1 950,3	1,9
2004	46 947,1	32,3	32 621,8	22,4	4 038,0	2,8
2005	48 968,0	29,4	38 460,9	23,1	8 586,1	5,2
2006	68 936,7	32,4	35 737,0	16,8	15 951,2	7,5
2007	93 126,0	30,0	54 739,6	17,6	36 477,4	11,7
2008	138 204,7	29,7	62 885,9	13,5	66 965,3	14,4
2009	97 778,9	27,2	50 218,1	13,9	65 644,5	18,2
2010	112 281,2	20,2	59 332,6	10,7	147 099,7	26,5

ANOS	FRANÇA		ITÁLIA		OUTROS	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1990	29,0	0,5	479,2	8,5	3 702,8	65,8
1995	3 991,3	4,0	16 180,7	16,1	47 863,4	47,8
2000	10 194,9	6,6	12 172,8	7,9	36 010,3	23,5
2001	14 311,2	9,5	12 032,6	8,0	37 312,9	24,9
2002	11 508,3	9,9	9 196,6	7,9	28 393,0	24,3
2003	12 037,9	11,6	7 204,0	6,9	26 931,4	26,0
2004	22 551,8	15,5	5 253,8	3,6	34 041,6	23,4
2005	19 875,6	12,0	8 794,9	5,3	41 526,9	25,0
2006	19 398,0	9,1	12 121,4	5,7	60 789,7	28,5
2007	23 247,7	7,5	17 761,9	5,7	85 400,7	27,5
2008	30 456,4	6,6	19 819,2	4,3	146 244,7	31,5
2009	19 051,2	5,3	15 163,2	4,2	112 169,4	31,2
2010	24 278,4	4,4	22 338,3	4,0	190 090,6	34,2

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sito>>.

Os fatores de competitividade da indústria brasileira de móveis encontram-se, como já havia sido assinalado por Rangel (1993), na disponibilidade de matéria-prima e de mão de obra relativamente baratas. Por ser essa atividade encontrada em arranjos produtivos locais, é possível também que obtenha ganhos derivados de externalidades positivas de aglomeração empresarial, de mercado de trabalho local e da presença de

instituições de apoio. Contudo, no caso brasileiro, o maior peso recai sobre aqueles fatores ligados a recursos e à mão de obra, dada a posição marginal do setor nesse mercado e na ausência de uma marca ou estilo particular do móvel brasileiro. A Tabela 11 informa a distribuição salarial entre os trabalhadores do setor, no Brasil.

Tabela 11

Faixa de rendimento médio, em salários mínimos, na indústria de móveis do Brasil — 1995-2010

FAIXAS DE SALÁRIOS MÍNIMOS (SMs)	1995		2000		2005		2010	
	Número de Empregados	%	Número de Empregados	%	Número de Empregados	%	Número de Empregados	%
Até 1,5 SM	25 499	18,4	33 902	19,3	49 149	25,5	92 407	37,5
1,51 a 3,0 SMs	67 021	48,2	96 441	54,8	109 880	57,2	123 516	50,1
3,01 a 5,0 SMs	28 606	20,6	31 034	17,6	23 003	12,0	20 066	8,2
5,01 a 10,0 SMs ..	12 883	9,3	11 524	6,5	7 037	3,7	5 417	2,2
Mais de 10,0 SMs	3 656	2,6	2 758	1,6	1 692	0,9	1 164	0,5
Ignorada	1 280	0,9	400	0,2	1 415	0,7	3 773	1,5
TOTAL	138 945	100,0	176 059	100,0	192 176	100,0	246 343	100,0

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>.

A grande maioria dos trabalhadores, na indústria de móveis, no Brasil, recebe até três salários mínimos de remuneração mensal. Em 2010, um total de 87,6% da força de trabalho empregada na atividade encontrava-se nessas faixas iniciais de remuneração. Um movimento dos dados salariais disponíveis que chama atenção é a concentração de trabalhadores nas menores faixas salariais. Está havendo, a partir de 2000, um achatamento da estrutura salarial no setor. Naquele ano, 19,3% dos trabalhadores recebiam até 1,5 salário mínimo, enquanto, em 2010, esse percentual tinha saltado para 37,5% do total de 246,3 mil trabalhadores empregados. No que se refere àqueles trabalhadores que recebiam de 3,0 até 5,0 salários mínimos, que já foram 20,6% da força de trabalho no setor em 1995, esses tiveram reduzida sua participação para 8,2% em 2010.

O tipo de inserção externa como o apresentado pela indústria brasileira de móveis tem sua competitividade dependente do nível de produtividade do setor, dos custos nominais dos recursos utilizados, de outros fatores mais gerais que influem no custo de produção e da taxa de câmbio. O ajuste do mercado de trabalho visto no parágrafo acima pode ser considerado como um movimento da indústria brasileira de móveis para manter-se competitiva nesse mercado. A taxa de câmbio, desde a

implantação do Plano Real, de 1994, apresenta valorização em alguns períodos, prejudicando o desempenho exportador daqueles setores que têm na variável preço o seu principal fator de competitividade, como é o caso de setores industriais intensivos em mão de obra. A valorização cambial da moeda brasileira que se observa a partir de 2004 tem produzido um ajuste defensivo no setor moveleiro, particularmente naqueles aglomerados com maior inserção externa, como os de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.¹¹ Esses estados são aqueles que vêm perdendo participação relativa na ocupação de mão de obra, desde 2004, inclusive com queda absoluta do emprego. No caso de Santa Catarina, conforme mostra a Tabela 12, a ocupação passou de 31.104 para 26.514 trabalhadores no período 2004-10. O aumento total do emprego na indústria, em nível nacional, que se observa no período 2004-10, pode ser creditado basicamente ao desempenho do mercado interno. Em âmbito de políticas públicas, o Governo Federal tem adotado medidas compensatórias para preservar a competitividade desses setores, incluindo o de móveis, reduzindo o custo do capital e buscando sua maior modernização.¹²

A presença da China no comércio internacional de móveis e o câmbio valorizado têm sido os principais fatores a pressionar competitivamente a indústria brasileira de móveis.¹³ Segundo pesquisa (Valor, 2008a, p. A8) da Agência de Promoção de Exportações e Investimento (Apex), nos últimos cinco anos, em um de nossos principais mercados externos — a Argentina —, a China já secunda o Brasil no fornecimento de móveis, tendo crescido 16 pontos na participação, enquanto o acréscimo do Brasil foi de seis pontos.

As estratégias da indústria brasileira de móveis para enfrentar esse quadro competitivo têm sido diversificadas. Buscar um *design* diferenciado e

¹¹ Conforme o jornal **Valor** (2008, p. B8) informa, a valorização do câmbio levou dezenas de empresas do aglomerado moveleiro de São Bento do Sul, em Santa Catarina, a encerrarem suas atividades desde 2007. Empresas que tinham a totalidade de sua produção destinada ao mercado externo, encomendada por redes varejistas internacionais, como era o caso da empresa Zipperer — produzindo móveis residenciais e atuando no setor desde 1923 —, não conseguiram mais atender aos pedidos, os quais eram negociados em grandes volumes e a preços baixos. A alternativa de vender a clientes com encomendas menores não se mostrou factível para contornar a situação. Igualmente, redirecionar a produção para o mercado interno não é algo imediato, dada a diferença de perfil de mercado consumidor.

¹² Em 2007, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criou o programa Revitaliza, estabelecendo linha de crédito para capital de giro e modernização tecnológica de setores intensivos em mão de obra e impactados negativamente pelo câmbio.

¹³ Em uma comparação entre o custo de produção de um dormitório feito no Brasil e um na China, os valores seriam, segundo um empresário entrevistado, de dois por um. Ou seja, o custo, no Brasil, seria de US\$ 800, enquanto, na China, o mesmo dormitório custaria US\$ 400.

modelos variados, atuar em nichos de mercado e empregar materiais nobres têm sido caminhos experimentados por algumas empresas para contornar a concorrência chinesa por preço. A maior participação em feiras e a união de esforços de exportações através de consórcios são iniciativas empregadas, que contam com o apoio do Governo através da Apex, para ampliar sua presença em mercados internacionais.

Uma empresa de móveis de Bento Gonçalves, no mercado há quase meio século, sendo que, há 18 anos, atuando no mercado norte-americano, desde 2005, vem perdendo pedidos. Enquanto, em 2005, vendeu US\$ 10,0 milhões para os norte-americanos, em 2006, o valor alcançou apenas US\$ 400 mil. A estratégia utilizada pela empresa foi desativar a linha de produção para aquele mercado, ao mesmo tempo em que buscou diversificar mercados geográficos e linhas de produtos, com preferência para aqueles países que ainda não interessam aos chineses, seja pela distância geográfica, seja pelos pequenos volumes de pedidos.¹⁴ Um outro movimento feito pela empresa foi a customização, particularmente no segmento de móveis para cozinha.¹⁵

Na avaliação de outro empresário entrevistado, a sua empresa e o setor encontram-se atualizados produtivamente. Uma maior modernização teria pouca repercussão na produtividade e não compensaria a defasagem cambial. Um caminho que a empresa iniciou a percorrer foi o de envolver-se em arranjos cooperativos, através do associativismo, e buscar maior aproximação com o comprador final de seus produtos.

Um prognóstico mais pessimista feito pelos entrevistados foi o de que, mantida a situação competitiva externa com que as empresas se defrontam, ocorrerá uma desatualização tecnológica do setor de móveis no Brasil, devido aos prejuízos que o setor vem amargando, à falta de estímulo para investimentos e às incertezas futuras em relação aos mercados finais.

¹⁴ Segundo um empresário do setor, um contêiner/mês de móveis é considerado um pedido pequeno; já 100 a 200 contêineres/mês é um pedido de grande escala. A produção de 100 contêineres/mês equivale de dois a três meses de trabalho em uma firma com 300 a 400 trabalhadores, dependendo do móvel fabricado.

¹⁵ Entrevista com empresa de móveis de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, realizada em junho de 2007.

Tabela 12

Emprego, por estados selecionados da Federação, na indústria de móveis do Brasil — 1994-2010

ANOS	SP		RS		SC		PR	
	Número de Empregos	%	Número de Empregos	%	Número de Empregos	%	Número de Empregos	%
1994	43 717	31,0	24 259	17,2	18 578	12,2	17 178	12,2
1995	43 994	31,7	21 388	15,4	17 293	12,4	16 904	12,2
1996	46 344	30,3	22 932	15,0	19 365	12,7	19 763	12,9
1997	47 246	29,0	23 524	14,4	21 109	13,0	21 540	13,2
1998	43 617	27,8	23 150	14,8	19 244	12,3	20 746	13,2
1999	44 434	27,3	24 510	15,1	22 981	14,1	21 681	13,2
2000	48 408	27,5	26 821	15,2	25 324	14,4	23 182	13,2
2001	46 357	26,5	28 197	16,1	25 198	14,4	23 927	13,7
2002	46 043	25,5	29 740	16,5	27 236	15,1	24 405	13,5
2003	43 547	24,8	29 191	16,6	24 623	14,0	25 502	14,5
2004	45 497	23,8	31 180	16,3	31 104	16,3	26 442	13,8
2005	46 763	24,3	29 327	15,3	29 628	15,4	26 488	13,8
2006	49 442	24,5	30 401	15,1	27 816	13,8	29 097	14,4
2007	53 857	25,2	31 495	14,7	27 585	12,9	32 209	15,1
2008	55 414	25,4	32 449	14,9	25 482	11,7	33 335	15,3
2009	55 101	24,6	33 037	14,7	25 499	11,4	34 414	15,3
2010	61 298	24,9	36 030	14,6	26 514	10,8	37 825	15,3

ANOS	MG		RJ		OUTROS	
	Número de Empregos	%	Número de Empregos	%	Número de Empregos	%
1994	13 543	9,6	7 356	5,2	16 271	11,6
1995	15 713	11,3	7 237	5,2	16 416	11,8
1996	17 749	11,6	7 474	4,9	19 248	12,6
1997	19 328	11,9	7 395	4,5	22 856	14,0
1998	19 966	12,7	6 955	4,4	23 094	14,7
1999	19 414	11,9	6 024	3,7	23 578	14,5
2000	20 345	11,6	6 030	3,4	25 949	14,7
2001	20 185	11,5	5 702	3,3	25 518	14,6
2002	21 465	11,9	5 400	3,0	26 356	14,6
2003	21 054	12,0	4 849	2,8	26 685	15,2
2004	23 168	12,1	4 657	2,4	28 979	15,2
2005	24 080	12,5	4 819	2,5	31 071	16,2
2006	25 581	12,7	4 882	2,4	34 826	17,2
2007	27 626	12,9	6 169	2,9	34 956	16,3
2008	28 723	13,1	6 075	2,8	36 628	16,8
2009	30 913	13,8	6 644	3,0	38 629	17,2
2010	33 723	13,7	6 820	2,8	44 133	17,9

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS.
Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>.

5 Considerações finais

O panorama da indústria mundial de móveis, assim como de outros setores industriais intensivos em mão de obra, vem passando por significativas transformações, devido à maior globalização da produção e de mercados. O ingresso de novos produtores nessa atividade — em especial, os chineses — tem alterado a geografia da produção e do emprego, bem como a posição de países no fluxo de comércio mundial de móveis. Locais com tradição nessa manufatura, como os Estados Unidos e aqueles da União Europeia, vêm experimentando perdas de emprego e de produção a favor de países asiáticos e de outros emergentes. A China já é líder externo no fornecimento de móveis para os norte-americanos e para países da zona do euro. Os mercados de países ricos são aqueles para onde se destina o grosso do fluxo de móveis em âmbito internacional.

As características da atividade moveleira ajudam a explicar por que ela é encontrada em diferentes locais do mundo. Essa é uma indústria cujo produto tem consumo amplo na população; a sua manufatura exibe tecnologia conhecida e de acesso relativamente fácil; o setor apresenta baixas barreiras à entrada na manufatura e tem suas fases de fabricação passíveis de serem executadas em locais e tempos distintos; e, no âmbito do consumo, os seus mercados são segmentados. Isso permite que a indústria de móveis seja constituída por uma miríade de tamanhos de empresas, particularmente de pequeno e de médio porte. Embora as configurações estruturais dessa atividade, em regiões específicas, possam ser diferenciadas entre si, em decorrência de seus desenvolvimentos históricos, elas têm em comum o fato de ser uma organização industrial com as empresas dispostas de maneira aglomerada, em proximidade entre si, no espaço geográfico. Essa forma de organização industrial tem sido apontada, inclusive, como um fator de sucesso para a atividade. Mas esse e outros elementos associados ao produto, como o *design*, marca, etc., não têm sido suficientes para barrar a entrada no mercado de produtores que baseiam sua competitividade em recursos e mão de obra baratos. Diga-se, contudo, que o ingresso desses novos entrantes tem ocorrido de forma subordinada na cadeia global de valor da indústria.

É diante da situação descrita acima que se deve interpretar a reestruturação que vem ocorrendo na indústria mundial de móveis. Países tradicionais nessa atividade do mundo desenvolvido vêm perdendo posições nesse mercado e têm procurado realizar um ajuste estratégico, com vistas a preservar competitividade. As estratégias que buscam estabelecer contemplam dedicar esforços em inovação e no desenvolvimento de produtos e subcontratar, em regiões de mão de obra barata, aquelas fases e linhas que requeiram um maior conteúdo de

trabalho direto. Dessa forma, buscam manterem-se líderes naqueles elos de maior valor agregado, na cadeia global de móveis.

A produção de móveis é tradicional na estrutura industrial brasileira. Ela é encontrada em diferentes unidades da Federação. Contudo, assim como em outras regiões do mundo, ela ocorre de maneira concentrada e aglomerada, com predominância de pequenas e médias empresas, em determinados estados, destacando-se: São Bento do Sul, em Santa Catarina; Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; Arapongas, no Paraná; Votuporanga, em São Paulo; e Ubá, em Minas Gerais. Até o final da década de 1980, o setor tinha seu foco maior direcionado ao mercado interno. Daí em diante, passou também a dedicar esforços na inserção externa. As suas exportações, em dólares correntes, saltaram de US\$ 42,2 milhões em 1990 para US\$ 1,0 bilhão em 2007, tendo-se reduzido para US\$ 811,4 milhões em 2010, enquanto o emprego formal passou de 140,9 mil para 246,3 mil trabalhadores no período 1994-2010. O setor mantém uma balança comercial superavitária, alcançando US\$ 256,0 milhões em 2010. Nota-se, contudo, que as importações de móveis vêm crescendo de maneira expressiva, tendo mais que quadruplicado no período 2003-08. No entanto, em 2009, houve uma queda nas importações, da ordem de 23% em relação a 2008, mas voltou a se elevar para US\$ 555,4 milhões em 2010. Os nossos principais fornecedores de móveis são países desenvolvidos, mas a China também, rapidamente, vem aumentando suas vendas para o Brasil, alcançando 26,5% do total das importações brasileiras em 2010.

A principal vantagem competitiva do setor encontra-se na posse de matéria-prima e de mão de obra barata. Isso permitiu que o Brasil se credenciasse como fornecedor de móveis para o mercado internacional. Embora esses fatores representem uma vantagem frente a produtores de países desenvolvidos, eles não persistem em relação à China e a outros países asiáticos que dispõem de fatores semelhantes — particularmente, mão de obra abundante e barata — em condições ainda mais vantajosas. Os produtores brasileiros têm ainda contra si o fato de a política de estabilização que vem sendo praticada na economia brasileira desde meados da década de 1990 levar, de períodos em períodos, a uma sobrevalorização da moeda nacional, retirando competitividade dos móveis brasileiros nos mercados. Diante da agudização desse quadro em anos recentes, o ajuste do setor tem sido defensivo, com fechamento de empresas e de postos de trabalho, particularmente naqueles aglomerados com maior inserção externa.

As indústrias de móveis de países em desenvolvimento como o Brasil encontram-se em um tipo de “fogo cruzado”. De um lado, são pressionadas por aqueles produtores também de países de menor desenvolvimento relativo que têm no custo da mão de obra o seu fator de sucesso. De outro, encontram barreiras à entrada naqueles elos da cadeia que apresentam

maior valor agregado — *design*, marca, dentre outros —, interpostas por produtores e importadores de países desenvolvidos. Isso coloca um desafio para a indústria brasileira de móveis, que, para se manter competitiva nesse mercado, necessita reorientar a sua participação na cadeia global de valor.

Um caminho para a preservação do parque industrial brasileiro de móveis é a exploração de nichos de mercado junto com uma estratégia de diferenciação, incluindo especializações interfirmas no âmbito de arranjos produtivos locais. Isso facilitaria a atuação tanto no mercado externo quanto no interno. Em outras palavras, a atuação no mercado externo seria focada na complementação de mercado para estratégias de nicho, desviando-se, assim, do “alvo” dos grandes ou ultraqualificados exportadores internacionais. A estratégia de diferenciação em nichos é também mais condizente com mercados de cunho mais local, dado que não é trivial estabelecer estratégias globais que sejam intensivas em diferenciação, por causa das limitações de tamanho de mercado, do custo da diferenciação e da heterogeneidade dos consumidores entre países.

Referências

BAGNASCO, Arnaldo. Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa. In: URANI, André *et al.* (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BECATTINI, Giacomo. The marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.

BELLINI, Nicola. Real services: a re-appraisal. **European Planning Studies**, v. 8, n. 6, Dec 2000.

BENNETT, Robert J. Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs. **Entrepreneur & Regional Development**, v. 10, n. 3, p. 243-260, 1998.

BIANCHI, Giuliano. Requiem for the third Italy: rise and fall of a too successful concept. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 10, p. 93-116, 1998.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **SECEX**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio>>.

BRUSCO, Sebastiano. The idea of the industrial districts: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm co-operation**. Genova: International Institute for Labour Studies, 1992.

CHANDLER JUNIOR, Alfred D. Os primórdios da 'grande empresa'. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

COSTA, Achyles B.; COSTA, Beatriz M. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. **RDE — Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 9, n. 15, p. 51-60, jan. 2007.

CROCCO, Marco A. *et al.* O arranjo produtivo moveleiro de UBÁ-MG. In: TIRONI, Luís F. (Coord.). **Industrialização descentralizada**: sistemas industriais locais. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001.

DEI OTTATI, Gabi. Social concertation and local development: the case of industrial districts. **European Planning Studies**, v. 10, n. 4, p. 449-466, 2002.

DEUTSCHLAND. Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Disponível em: <<http://www.economy.nrw.de/standortnrw/branchen/Moebelindustrie/index.php>>. Acesso em: 28 jun. 2008.

EUROPE COMMISSION. **Furniture**: statistics on furniture. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/enterprise/furniture/statistics.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2008.

ITALIAN INSTITUTE FOR FOREIGN TRADE — ICE. Disponível em: <<http://www.italtrade.com>>. Acesso em: 28 jun. 2008.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike; READMAN, Jeff. The globalization of product markets and immiserizing growth: lessons from the South African furniture industry. **World Development**, v. 30, n. 7, p. 1159-1177, 2002.

LACY, Robert L. **Whither North Carolina furniture manufacturing?** Richmond: Federal Reserve Bank of Richmond, 2004. (Working paper, n. 04-07).

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MCNAUGHTON, Rod B. Industrial districts and social capital. In: GREEN, M. B.; MCNAUGHTON, Rod B. (Ed.). **Industrial networks and proximity**. Aldershot: Ashgate, 2000.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PANICCIA, Ivana. One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 667-699, July 1998.

PIORE, Michael J. The emergence role of social intermediaries in the new economy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 72, n. 3, p. 339-350, Sept 2001.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: PORTER, Michael. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PYKE, Frank. **Small firms, technical services and inter-firm cooperation**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1994. (Research series n. 99).

RANGEL, Armênio de Souza. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade da indústria de móveis de madeira. Campinas: IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>.

RODRIGUES, Thaísa Lunelli. **Um estudo sobre cooperação em arranjos produtivos locais**: serra gaúcha e Ubá. Monografia (MBA em Gestão em Redes de Cooperação e Relações Interorganizacionais) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

ROSA, Sergio E. S. da *et al.* O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

SCHMITZ, Hubert. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**, v. 23, n. 4, p. 465-483, 1999.

SCOTT, Allen J. The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry: clothing, footwear, and furniture. **World Development**, v. 34, n. 9, p. 1517-1536, 2006.

SENGENBERGER, Werner; PYKE, Frank. Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues. **Labour and Society**, v. 16, n. 1, 1991.

SORENSEN, Olav; AUDIA, Pino G. The social structure of entrepreneurial activity: geographic concentration of footwear production in the United States, 1940-1989. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 2, p. 424-462, Sept 2000.

UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATABASE — UN COMTRADE. Disponível em: <<http://comtrade.un.org>>.

UNITED STATES. Department of commerce. Product market study: US market for residential furniture, bedding and accessories. **Furniture Today**, Oct 2004.

Valor, São Paulo, p. A8, 19 jun. 2008a.

Valor, São Paulo, p. B8, 02 maio 2008.

