

# **A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis\***

*Beky Moron de Macadar\*\**

*Economista e Doutora em Administração*

## **Resumo**

*O artigo tem como objetivo descrever e analisar o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, visando identificar os gargalos que dificultam o aproveitamento integral dos benefícios estáticos e dinâmicos dessa aglomeração industrial. As principais conclusões do trabalho são de que há insuficiência de fornecedores locais ou regionais de insumos básicos, custos logísticos elevados em relação a outros concorrentes nacionais, baixo poder de barganha frente a fornecedores e clientes e baixo aproveitamento das oportunidades apresentadas pelas instituições de apoio quanto a iniciativas para a atuação conjunta.*

## **Palavras-chave**

**Arranjo produtivo local; cooperação; competitividade sistêmica.**

## **Abstract**

*The article aims to describe and to analyze the case of the furniture local productive arrangement of Bento Gonçalves, in the State of Rio Grande do Sul, with the purpose of identifying the obstacles that prevent taking full advantage of the static and dynamic benefits of the industrial cluster. The main conclusions are that the cluster counts with an insufficient number of local or regional providers*

---

\* Este texto baseia-se na pesquisa desenvolvida pela autora para sua Tese de Doutorado (Macadar, 2006).

Artigo recebido em nov. 2006 e aceito para publicação em jun. 2007.

\*\* E-mail: macadar@fee.tche.br

*of basic inputs, high logistical expenses in comparison with other national competitors, low bargaining power with providers and customers and poor advantage taken from the opportunities offered not only by supporting institutions but also regarding initiatives for joint action.*

## **Key words**

**Local productive arrangements; cooperation; systemic competitive advantage.**

**Classificação JEL: R11, 018.**

# **1 Introdução**

As empresas verticalizadas que predominavam até os anos 70 do século XX executavam internamente a maioria das operações necessárias para o fornecimento de produtos. Hoje, devido à elevada competição entre as empresas, aos grandes avanços tecnológicos e à maior complexidade de produtos e mercados, estruturas empresariais verticalmente integradas são menos freqüentes.

Nesse ambiente, as empresas executam apenas uma fração das operações necessárias para disponibilizar determinado produto ao cliente final, já que é cada vez mais difícil possuir internamente todas as competências necessárias para produzir e comercializar produtos, ou seja, elas passam a concentrar-se nas suas competências essenciais. Desse modo, é natural que as empresas inseridas em arranjos e sistemas produtivos locais façam parte de uma ou mais cadeias de suprimentos. Estas últimas, por sua vez, nem sempre estão totalmente contidas no interior do próprio arranjo produtivo. Além disso, ao estarem inseridas em cadeias de suprimentos e em cadeias produtivas, as empresas passam a depender não só do seu próprio desempenho, mas também do desempenho de todas as demais empresas que fazem parte das etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto ao cliente final. Assim sendo, aumentam a interdependência e a necessidade de manter relacionamentos cooperativos que redundem em maior eficiência das cadeias como um todo.

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar a inserção do Arranjo Produtivo Local moveleiro de Bento Gonçalves (RS) na cadeia produtiva de madeira e móveis, visando identificar os gargalos que dificultam o aproveitamento integral dos benefícios estáticos e dinâmicos das aglomerações indus-

triais. Para tanto, na segunda seção, é feita uma revisão da literatura sobre o papel das aglomerações industriais de um determinado setor e de setores complementares na obtenção de vantagens comparativas através da geração de economias externas e de cooperação interorganizacional. Na terceira seção, descreve-se a cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul. A seguir, na quarta seção, discutem-se as principais características do Arranjo Produtivo Local moveleiro de Bento Gonçalves e seu relacionamento com a cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul. Por último, na conclusão, salientam-se os principais gargalos que obstaculizam a competitividade sistêmica, entendida como a competitividade que depende não só de fatores macroeconômicos e setoriais, mas também da gestão das empresas e da natureza do meio econômico e social no qual atuam. Dentro do possível, o artigo procura sinalizar ações que poderiam contribuir para a obtenção de resultados mais satisfatórios.

O Município de Bento Gonçalves foi escolhido para fazer essa análise por ser um dos pólos moveleiros mais importantes e mais consolidados do País e por irradiar sua influência para outros municípios da região. O APL é formado por 370 empresas — de porte variado e com baixa integração da cadeia produtiva —, que geram 10.500 empregos diretos e indiretos (Abimóvel, 2005). A economia do Município tem a indústria moveleira como seu carro-chefe, posto que, em 2005, 56% da produção industrial era oriunda do setor<sup>1</sup> (Sindmóveis, 2006).

O trabalho desenvolvido caracteriza-se como pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo como estratégia o estudo de caso. A coleta de evidências envolveu entrevistas presenciais semi-estruturadas, observações diretas em eventos do setor e dados secundários. O roteiro de entrevista foi submetido à consideração de dois juizes qualificados e, posteriormente, adaptado às sugestões. Após a alteração do documento, foi feito um teste piloto com três *experts* na área de móveis, o que gerou novas alterações, com o intuito de melhor adequá-lo à pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada pela própria autora entre setembro de 2004 e fevereiro de 2005. Foram feitas, ao todo, 21 entrevistas presenciais com 13 executivos — presidentes ou diretores — de nove instituições de apoio<sup>2</sup>, dos

---

<sup>1</sup> Em 2005, o faturamento atingiu a marca de R\$ 1,2 bilhão, representando 38,5% e 10% do faturamento do Rio Grande do Sul e do Brasil, respectivamente, nesse segmento industrial (Sindmóveis, 2006). No mesmo ano, a exportação de móveis do Município de Bento Gonçalves alcançou o valor de US\$ 76,8 milhões, perfazendo 28,2% da exportação gaúcha do setor e 7,5% da brasileira (Sindmóveis, 2006; MICT, 2006). O montante exportado representa 14,1% do faturamento das empresas moveleiras do Município.

<sup>2</sup> Em algumas organizações, foram entrevistados dois executivos, a fim de se obterem informações mais completas.

quais cinco são empresários de pequenas e médias empresas (PMEs) moveleiras; um é presidente de uma rede de pequenas empresas, quatro são diretores de grandes empresas; além de três fornecedores de grande porte, todos escolhidos por conveniência, com a orientação das instituições de apoio.

## 2 Aglomerações industriais

A literatura sobre aglomerações industriais é abundante e foi iniciada por Marshall (1982) em 1890, quando, no seu **Principles of Economics**, salientou a importância das economias externas nos distritos industriais. Ele chamou atenção para o fato de que a aglomeração de firmas de um mesmo setor e de atividades correlatas gerava uma série de economias externas que diminuía os custos dos produtores aglomerados. As vantagens incluíam a concentração de trabalhadores especializados e com habilidades específicas relativas ao sistema local; a presença e a atração de um conjunto de fornecedores de insumos e serviços especializados; e a rápida difusão de novos conhecimentos, habilidades e informações relacionadas com a atividade principal dos produtores locais (Marshall, 1982). Tais economias externas ajudam a entender o crescimento das aglomerações industriais contemporâneas, entretanto há uma certa concórdia de que as economias externas marshallianas não são suficientes para explicar o desenvolvimento dessas aglomerações.

Além das economias externas incidentais — subproduto não intencional ou acidental de alguma outra atividade —, freqüentemente há uma força deliberada operando, qual seja, a perseguição consciente da ação coletiva. Isso é o que emerge das pesquisas sobre aglomerações industriais nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento. Schmitz (1997) juntou os efeitos incidentais e os deliberados no conceito de eficiência coletiva, definido como a vantagem competitiva derivada de economias externas e da ação conjunta. As economias externas podem ser consideradas uma eficiência de caráter passivo, enquanto a ação conjunta é uma eficiência de caráter ativo. A ocorrência desta última é que vai determinar a possibilidade de um melhor posicionamento competitivo. Da mesma forma, para Anderson e Narus (1990) a cooperação é o resultado de atividades coordenadas entre empresas interdependentes, para se atingirem resultados mútuos ou unilaterais que excedem aquilo que seria obtido de forma isolada.

A ação conjunta pode ser de dois tipos (Schmitz, 1997): a cooperação entre duas empresas individuais (por exemplo, compartilhando equipamento ou desenvolvendo novos produtos) por um lado, e, por outro, grupos de empresas atuando de forma conjunta em associações comerciais, na compra de mate-

riais, em consórcios de exportação, na contratação de serviços especializados, nas cooperativas de crédito ou em atividades do gênero. Também é possível diferenciar entre a cooperação horizontal, entre concorrentes, e a cooperação vertical, ao longo da cadeia de suprimentos, conforme pode ser apreciado no Quadro 1.

Quadro 1

Formas de ação conjunta em *clusters*

FORMAS DE COOPERAÇÃO	BILATERAL	MULTILATERAL
Horizontal	Compartilhamento de equipamentos	Associações setoriais
Vertical	Desenvolvimento conjunto de componentes por produtores e usuários	Alianças ao longo da cadeia de valor

FONTE: SCHMITZ, Hubert. Collective efficiency and increasing returns. Brighton: University of Sussex, 1997. (IDS Working paper, n. 50). p. 8.

Tanto na literatura econômica como no âmbito governamental, ainda existe grande dificuldade de se encontrar uma definição precisa para tais aglomerações. Muitas das tentativas de definição são tão generalistas que abarcam todos os casos empíricos de aglomerações produtivas, não importando o grau de desenvolvimento atingido.

Conforme a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), do Instituto de Economia da Universidade Federal de Rio de Janeiro, o termo aglomeração pode ser utilizado, de forma genérica, para incluir os diferentes tipos de aglomerados referidos na literatura, tais como distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos locais e Sistemas Locais de Produção (SLPs), dentre outros. Ele é suficientemente abrangente para “[...] envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, governança e enraizamento” (RedeSist, 2005, p. 5). Entretanto, para diferenciar aglomerados mais, ou menos, articulados, a Rede distingue Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs) de APLs. Os primeiros consistem em “[...] conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem”. Esses aglomerados geralmente envolvem, além de empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedores, clientes e outras organizações, tais como associações empresaria-

riais, cooperativas, centros de pesquisa e desenvolvimento, de produção de informações e de formação e treinamento de recursos humanos. Já os APLs “[...] são aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes” (RedeSist, 2005, p.5). Essa distinção contribui para o entendimento dos aglomerados encontrados no Brasil e foi adotada neste trabalho.

As empresas pertencentes a esses aglomerados são capazes de obter vantagens competitivas em relação às empresas dispersas geograficamente. Em alguns casos, e graças à eficiência coletiva, a aglomeração dos produtores é capaz de desenvolver uma estrutura produtiva completa, melhorando, com isso, sua competitividade nos mercados doméstico e externo.

As vantagens competitivas são consideradas de caráter estático quando estão baseadas em fatores espúrios, tais como o baixo custo da mão-de-obra ou a abundância de uma determinada matéria-prima. São fatores que tendem a ser anulados, com o passar do tempo, pelo surgimento de outra fonte mais barata de mão-de-obra ou pela descoberta de uma nova matéria-prima substituta. Já as vantagens competitivas dinâmicas apóiam-se em fatores que evoluem constantemente, relacionados principalmente com a inovação e a interação entre os agentes locais, incluindo as instituições de apoio (Belussi; Gottardi, 2000; Garcia; Motta; Amato Neto, 2004), gerando, desse modo, uma competitividade sistêmica. O distrito industrial italiano é considerado um exemplo paradigmático das vantagens competitivas que surgem da aglomeração de pequenas e médias empresas, setorialmente especializadas, em uma dada localidade. As aglomerações favorecem a inovação e ajudam as firmas locais a competirem globalmente (Humphrey; Schmitz, 2000).

Existe um consenso crescente de que as aglomerações auxiliam as pequenas e as médias empresas a superarem as barreiras ao crescimento e a ultrapassarem o mercado local, mas também há um reconhecimento de que o resultado não é automático. De acordo com Schmitz (2000), a eficiência coletiva somente emerge, quando a confiança sustenta os relacionamentos interempresariais e quando se consegue conectar o *cluster* com mercados de grande porte no próprio país ou no exterior.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2002, p. 2), há três aspectos essenciais no entendimento das aglomerações de empresas e instituições em *clusters* ou sistemas locais de produção e/ou inovação:

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

Desse modo, além de possuírem economias externas, as aglomerações geográficas de empresas setorialmente especializadas geralmente incluem um grande número de empresas de porte variado, onde predominam as pequenas. Suzigan, Garcia e Furtado (2002, p. 3) salientam que o sucesso de um sistema local de produção e/ou inovação “[...] é fortemente condicionado por suas raízes históricas, pelo processo de construção institucional, pelo tecido social, e pelos traços culturais locais”. Esses fatores têm uma grande influência na especialização produtiva, no surgimento de lideranças locais, na existência da confiança para empreender ações conjuntas de cooperação, na criação de instituições de apoio às empresas e na estrutura de governança vigente. Tais fatores “[...] permitem também que os *clusters* combinem, em proporções muito variáveis caso a caso, elementos de cooperação e competição” (Suzigan; Garcia; Furtado, 2002, p. 3).

Contudo tanto os APLs quanto os SLPs fazem parte de alguma cadeia produtiva estruturada, de tal forma que isso permite ao produtor local se abastecer de insumos junto a fornecedores internos ou externos à aglomeração e também distribuir sua produção de modo que atinja os consumidores finais, nacionais ou estrangeiros.

## 2.1 Cadeias produtivas

Uma cadeia produtiva é definida a partir da identificação de determinado produto final e do encadeamento das várias operações técnicas, comerciais e logísticas, a jusante e a montante, necessárias à sua obtenção (Batalha, 1997; Pires, 2001). Sua definição deve partir sempre do mercado final (produto acabado) e seguir na direção dos insumos que a originaram. A característica central desse nível de análise é estudar o conjunto de empresas intervenientes de forma sistêmica, sem particularizar as empresas integrantes da cadeia, ao contrário do que ocorre na cadeia de suprimentos. Esta última procura evidenciar a cadeia específica a uma empresa ou a uma organização em particular, a empresa focal, de modo que a cadeia produtiva é mais abrangente que a de suprimentos, pois, dentro dela, convivem inúmeras cadeias de suprimentos.

Uma cadeia produtiva é composta por dois níveis: a cadeia principal e a cadeia auxiliar. Na principal, as atividades são diretas e vinculadas ao seu objetivo principal, enquanto a auxiliar realiza atividades indiretas e de suporte, interagindo dinamicamente com a cadeia principal e proporcionando tudo aquilo que é necessário para executar sua atividade-fim (Pires, 2001).

A análise de uma cadeia produtiva é considerada de caráter tipicamente meso-analítico, “[...] porque se procura estudar mais do que apenas uma empre-

sa, mas sem chegar ao nível de estudar o conjunto do sistema industrial, restringindo-se ao grupo de empresas constituintes de uma cadeia produtiva, ou um subsistema produtivo” (Gusmão, 2004, p. 74).

A análise de cadeias produtivas propicia a identificação de questões relevantes para a melhoria do desempenho e de sua competitividade, já que permite a identificação dos chamados “nós”, que constituem os pontos-chave onde são estabelecidas as políticas de toda a cadeia. Também permite, por um lado, identificar os pontos de estrangulamento, isto é, aqueles elos que comprometem o desempenho da cadeia como um todo, e, por outro, os pontos fortes existentes (Pedrozo; Hansen, 2001). Para Morvan (1991 *apud* Batalha, 1997), o conceito de cadeia produtiva tem diversas utilidades: como ferramenta de descrição e análise técnico-econômica, para a formulação e análise de políticas públicas e privadas, como apoio à avaliação de estratégias empresariais e como ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão, dentre outros.

No entanto, Pires (2001, p. 80) destaca que o maior benefício decorre da “[...] possibilidade de ampliação da compreensão do contexto onde as empresas estão inseridas, fazendo com que as mesmas caminhem no sentido de ter uma visão sistêmica de sua competitividade”. Quando os atores regionais começam a perceber as inter-relações entre os diversos elos da cadeia produtiva, começam a ficar mais claros os pontos de estrangulamento que prejudicam a competitividade regional e a das próprias empresas e quais os esforços coletivos necessários para reverter essa situação.

### **3 A cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul**

A origem da indústria moveleira do Rio Grande do Sul está relacionada à imigração italiana ocorrida no século XIX e ao estabelecimento desses imigrantes nos municípios da região da Serra gaúcha. Com o conhecimento e a tradição trazidos de seus países de origem, iniciaram a produção de móveis de forma artesanal e voltada para o consumo próprio e, mais tarde, passaram a produzi-los industrialmente.

Atualmente, o Estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis no Brasil e responde por cerca de 26% da produção nacional, ficando atrás somente do Estado de São Paulo. É também o segundo maior estado exportador de móveis do País, responsável, em 2005, por 26,7% das exportações do setor (MICT, 2006). Além disso, o Estado conta com três principais



regiões produtoras de móveis: Bento Gonçalves e arredores, Lagoa Vermelha e arredores e Região das Hortênsias, sendo que o Município de Bento Gonçalves se destaca como o principal produtor.

A indústria moveleira gaúcha é composta por 2.467 empresas, que geram 30.970 empregos diretos e indiretos (Abimóvel, 2005). Quanto ao porte das empresas, 67,3% são micro, 28,7%, pequenas; 3,8%, médias; e 0,1%, grandes.

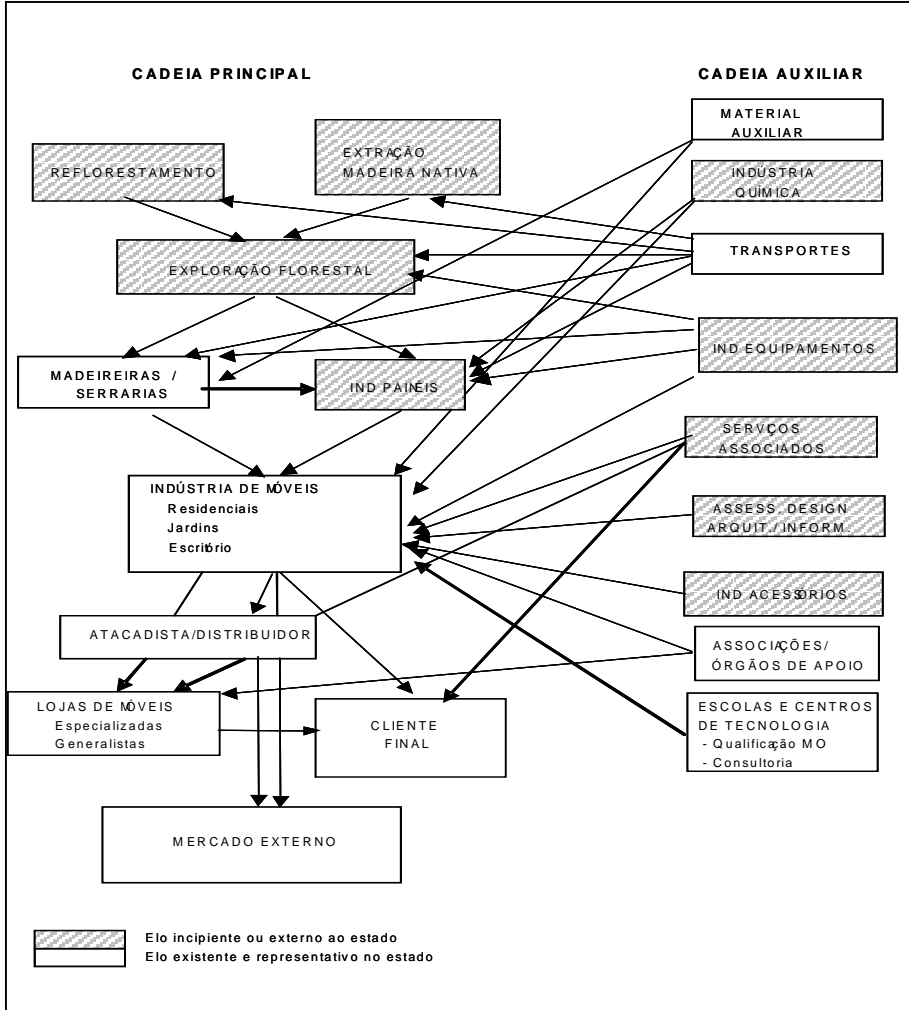
A maioria das empresas moveleiras do Estado fabrica móveis com base em madeiras processadas — *medium density fiberboard* (MDF), aglomerados e compensados —, sendo muito poucas as que produzem móveis de madeira maciça em larga escala. A produção de móveis tubulares e de plástico está em crescimento, mas ainda é pouco expressiva (Rio Grande do Sul, 2005).

A Figura 1 apresenta o desenho da cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul, fazendo a distinção entre os elos incipientes ou externos ao Estado e os elos existentes e representativos no Estado. A cadeia principal pode ser decomposta em quatro etapas: a de tratamento da matéria-prima (reflorestamento, extração de madeira nativa, exploração florestal, madeireiras e serrarias e indústria de painéis), a de produção do móvel (indústria de móveis), a de distribuição (atacadista ou distribuidor, lojas de móveis e mercado externo) e a de consumo (cliente final). Os elos mais frágeis da cadeia principal no Rio Grande do Sul são os do reflorestamento, da extração de madeira nativa, da exploração florestal e da indústria de painéis, cujo desenvolvimento incipiente no Estado é insuficiente para atender a toda a demanda da indústria moveleira.

A cadeia auxiliar proporciona bens e serviços que satisfazem as necessidades indiretas e de suporte da cadeia principal. Os fornecedores de material auxiliar atendem às demandas das madeireiras, das serrarias e da indústria de móveis. A indústria química fornece produtos para a indústria de painéis e para a própria indústria moveleira. Os serviços de transportes são utilizados intensivamente tanto pelos elos responsáveis pelo tratamento da matéria-prima quanto pelo da indústria de móveis. A indústria de equipamentos abastece os elos de exploração florestal, madeireiras e serrarias, indústria de painéis e indústria de móveis. Os serviços associados, tais como *marketing* e atendimento pós-venda, vinculam-se às atividades de produção, de distribuição e de atendimento ao cliente final, enquanto a assessoria em *design* arquitetônico, os serviços de informática e a indústria de acessórios se concentram na etapa de produção do móvel. As associações empresariais e os órgãos de apoio, por sua vez, envolvem os fabricantes de móveis, bem como as lojas, enquanto o vínculo predominante das escolas e centros de tecnologia é com a indústria moveleira. No caso da cadeia auxiliar, as maiores carências manifestam-se nas indústrias química, de equipamentos e de acessórios, bem como nos serviços associados.

Figura 1

Cadeia produtiva da madeira e móveis do RS



FONTE DOS DADOS BRUTOS: AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL — PÓLO RS. **Análise competitiva preliminar da cadeia produtiva de móveis do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2002. p. 12.

### 3.1 Os elos da cadeia produtiva de madeira e móveis gaúcha

No Rio Grande do Sul, o elo de produção e extração da madeira está concentrado nos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes)<sup>3</sup> Hortênsias-Campos de Cima da Serra (43,5%) — na região nordeste do Estado —, Centro-Sul (9,5%) — próximo à Região Metropolitana de Porto Alegre — e Metropolitano Delta do Jacuí (8,4%). O Estado possui apenas 3,8% da área plantada de pinus e 7,7% da área de florestas plantadas de eucalipto no Brasil. Essa baixa participação do Estado em um elo tão importante para o desenvolvimento da indústria moveleira explica parte das desvantagens logísticas enfrentadas pelas empresas moveleiras locais em termos de abastecimento (Rio Grande do Sul, 2005).

No elo de processamento de madeira, existe uma distribuição bastante uniforme entre os quatro Coredes responsáveis pelas participações mais significativas: Metropolitano Delta do Jacuí (15,4%), Serra (16,7%) — próximo à Região das Hortênsias<sup>4</sup>, a cerca de 120km de Porto Alegre —, Vale do Taquari (15,3%) — lindeiro ao Corede Serra — e Hortênsias-Campos de Cima da Serra (16%), entretanto estão muito próximos uns dos outros. Grande parte da madeira processada (68%) fica no próprio Estado.

No elo de fabricação de móveis, sobressai-se o Corede Serra, responsável por 68,4% das vendas do Estado em 2002. Ele é seguido pelo Corede Metropolitano Delta do Jacuí, com 5,8% do total. Enquanto o primeiro destina 51,8% de sua produção a outras unidades da Federação e 16,9% à exportação, o segundo efetua 80,8% de suas vendas no mercado estadual.

Saliente-se que o maior volume exportado pela cadeia não é o de móveis, muito pelo contrário, pois, em 2004, foram 344.000 toneladas em pastas de madeira, no valor de US\$ 104,5 milhões; quase um milhão de toneladas em madeira e carvão vegetal, totalizando US\$ 146,8 milhões; e pouco mais de 183.000 toneladas de móveis no valor de US\$ 221,4 milhões. Ou seja, a exportação de móveis — o produto com maior valor agregado desses três segmen-

---

<sup>3</sup> Os municípios do Rio Grande do Sul estão agrupados em 26 Coredes, 21 dos quais foram inicialmente criados em 1994, pela Lei nº 10.283. Trata-se da mais bem-sucedida experiência de regionalização do Estado, que, com o passar do tempo, sofreu uma reorganização territorial, com alguns municípios trocando de região. Os Coredes possuem um processo de consulta popular que os torna um *forum* organizador das demandas regionais para a destinação de parte do orçamento do Estado.

<sup>4</sup> A Região das Hortênsias está inserida na Serra gaúcha, que é formada pelo Planalto Sul-Rio-Grandense, estendendo-se por toda a Região Nordeste do Estado.

tos — foi aquele que menos contribuiu (12%) no total do volume exportado (Rio Grande do Sul, 2005).

Por outro lado, um dos problemas mais sérios enfrentados pelas empresas gaúchas do setor é a insuficiência de fornecedores locais de insumos fundamentais — madeira maciça, MDF, aglomerado e compensado —, o que leva a que uma parcela importante da matéria-prima seja trazida de outros estados, principalmente do Paraná e de São Paulo, ou mesmo importada. Esse fato é responsável pela perda de competitividade relativa no mercado interno, já que móveis retilíneos com alto grau de padronização estão sendo fabricados em outros pólos moveleiros do País, mais próximos dos fornecedores e, conseqüentemente, com menores custos de frete, que pesam sensivelmente no transporte da madeira. Ou seja, para competir com preços baixos e/ou médios de móveis, o custo do transporte é um fator de perda de competitividade frente aos outros pólos produtores de São Paulo, Santa Catarina e Paraná.

O segmento de acessórios divide-se entre distribuidores e indústrias com produção própria. Ao contrário de outros fornecedores primários, está bem integrado com a indústria moveleira, proporcionando cada vez mais uma variedade maior de itens. Investiu fortemente na área de *design*, desenvolvendo, inclusive, produtos exclusivos para seus clientes.

No que diz respeito ao varejo de grande porte, as empresas moveleiras enfrentam dois tipos de problemas. O primeiro está relacionado com a reduzida escala de produção de algumas empresas gaúchas, com qualidade insatisfatória, com deficiência em *design* e com baixo preço pago pelos varejistas. Por esse motivo, uma parcela do varejo do Rio Grande do Sul é abastecida pelos Estados de Santa Catarina e Paraná (Agência de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul, 2002). O segundo é o elevado poder de barganha que os varejistas exercem em função da concentração do mercado em poucas redes. Somente as quatro maiores redes brasileiras do varejo de móveis e eletroeletrônicos — Casas Bahia, Ponto Frio, Colombo e Magazine Luiza — concentravam 47% da receita do segmento no Brasil, que atingiu R\$ 32 bilhões em 2004 (Grandes..., 2005).

Quanto aos serviços associados, os que apresentam problemas mais sérios são os de montagem, instalação e acompanhamento pós-venda. Estes geralmente são realizados por profissionais não capacitados, o que prejudica a imagem das lojas e, principalmente, a dos fabricantes de móveis frente ao consumidor final.

## 3.2 Integração da cadeia com o mercado

A cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul especializou-se na produção de móveis, mas não na distribuição. Via de regra, as vendas para o mercado externo são o resultado de encomendas de compradores que procuram diretamente as fábricas para executarem determinados produtos, ou seja, as empresas não realizam o esforço de vendas; é o cliente que as procura. Nesse mercado, são poucas as empresas que podem comercializar seus produtos sem o auxílio de intermediários. Já no mercado interno, boa parte das empresas moveleiras depende das grandes redes de lojas e não tem um contato direto com o consumidor final, o que as deixa dependentes das informações repassadas por estas últimas.

## 3.3 Integração da cadeia com os fornecedores

A principal dificuldade enfrentada pelas empresas moveleiras no relacionamento com os fornecedores é o de ter que lidar com a Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeiras (Abipa), que reúne os produtores de chapas de aglomerado e de MDF e atua como uma espécie de cartel.

Com a instalação da primeira fábrica de MDF no Rio Grande do Sul, no Município de Glorinha,<sup>5</sup> houve uma melhora no fornecimento, complementada com a inauguração do Centro de Distribuição da Masisa do Brasil<sup>6</sup> em Porto Alegre, inaugurado em 2005, o que representou uma economia nos custos de frete pagos pelos seus clientes no Rio Grande do Sul. A Masisa também assinou, em setembro de 2006, um protocolo de intenções, junto ao Governo do Estado, para a construção de uma nova fábrica de MDF, no Município de Montenegro. Por outra parte, o Grupo Isdra planeja investir em torno de R\$ 150 milhões em uma nova linha de produção de aglomerado, no mesmo terreno da

---

<sup>5</sup> Uma prova da capacidade de mobilização das entidades dos fabricantes de móveis é ter conseguido sensibilizar o Governo do Estado para a necessidade de ter, no Rio Grande do Sul, uma empresa que produzisse painéis de MDF e de aglomerado, dada a importância desses insumos nos móveis fabricados no Estado. Graças aos incentivos fiscais oferecidos e comprovada a viabilidade econômica do empreendimento, o Grupo Isdra estabeleceu-se no Município de Glorinha e construiu a fábrica Fibraplac, em funcionamento desde 2005 e com planos de uma futura expansão.

<sup>6</sup> O Centro de Distribuição funciona como entreposto dos painéis de MDF fabricados pela Masisa na Argentina, bem como da fábrica da Masisa em Ponta Grossa (PR), utilizando um sistema multimodal rodoferroviário. Com isso, há uma economia de 10% a 15% nos fretes pagos pelos clientes no Estado (MASISA..., 2005; MASISA..., 2005a).

fábrica de MDF localizada em Glorinha (Klein, 2005). Além disso, a duplicação desta última foi anunciada em fevereiro de 2006. Desse modo, é possível prever que, no médio prazo, o abastecimento da matéria-prima básica será feito por empresas geograficamente mais próximas.

### 3.4 Situação estratégica atual

A cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul tem uma estratégia bastante definida, a de competir em preço. Além disso, a tecnologia de ponta e a escala de produção em grandes volumes permitem que o produtor gaúcho ofereça confiabilidade de entrega e disponibilidade de produtos. Essa estratégia deixou para trás outras dimensões competitivas, tais como a qualidade intrínseca, a qualidade percebida, a variedade e a inovação (Agência de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul, 2002).

Não há ênfase na qualidade intrínseca do móvel; poucas empresas empregam materiais alternativos, de maior valor agregado, ou de *design* mais aprimorado. Com isso, a aparência do móvel gaúcho não é diferenciada em relação ao que é produzido por outras cadeias moveleiras do País. A variedade está limitada pela escala de operação das empresas de maior porte, baseada na automação, e, no caso das empresas menores, que possuem maior variedade, pelos altos custos e pela menor confiabilidade de entrega. Quanto à inovação, a cadeia estadual privilegiou os investimentos na capacidade produtiva e não no desenvolvimento de produtos, já que a ênfase estratégica estava centrada no preço. Contudo essa situação não parece ser sustentável no médio prazo, pois as cadeias moveleiras concorrentes — principalmente as do Paraná e de São Paulo — possuem menores custos logísticos e, aos poucos, deverão equiparar-se em tecnologia e escala de operação.

A cadeia produtiva regional deveria orientar sua estratégia para a produção de móveis diferenciados, com maior valor agregado, inovando a aparência destes através do uso de novos materiais e utilizando melhores práticas de acabamento e de *design*, mesmo que a um preço mais elevado. Assim, estaria ocupando-se um novo nicho de mercado, onde a qualidade percebida passaria a ser o principal fator estratégico. Essa nova estratégia não seria excludente, ou seja, não substituiria a fabricação de produtos padronizados, posto que as empresas moveleiras investiram intensamente em tecnologia e na capacidade produtiva existente, e esse investimento precisa ser remunerado. Entretanto as duas estratégias poderiam conviver simultaneamente, permitindo o atendimento da demanda de diferentes segmentos de mercado, tanto a de móveis mais populares quanto a dos mais sofisticados.

## 4 O Arranjo Produtivo Local moveleiro de Bento Gonçalves

O Município de Bento Gonçalves — possuidor de uma população total de 95.268 habitantes em 2003 — está localizado na região da Serra gaúcha, uma das mais industrializadas do Estado, e o seu PIB industrial representava, ainda em 2003, 58,2% de sua economia. Seu Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese), calculado pela Fundação de Economia e Estatística, foi de 0,808 nesse mesmo ano, superior à média do Estado (0,757), ficando em sexto lugar no *ranking* de todos os municípios do Rio Grande do Sul, o que indica uma situação privilegiada (FEE, 2006).

Com base nos critérios propostos pela RedeSist (2005), citados anteriormente, e, dada a evolução anterior da aglomeração de empresas moveleiras e de setores complementares de Bento Gonçalves, considera-se que a mesma pode ser definida como um arranjo produtivo local com potencial para tornar-se um sistema produtivo e inovativo local. Ou seja, apesar de ser um dos pólos moveleiros mais avançados do País, ainda é necessário desenvolver novas formas de articulação entre os diversos agentes econômicos e as instituições locais para atingir uma nova cultura organizacional e competitiva com base na inovação.

O APL moveleiro de Bento Gonçalves é o maior da Região Sul do Brasil. Especializou-se na produção de móveis retilíneos fabricados com painéis de madeira reconstituída (aglomerados e MDF), e várias das empresas nele localizadas adotaram práticas avançadas de incorporação tecnológica e de desenvolvimento de produtos (Brasil, 2002; Vargas; Alievi, 2000). Sua região de influência estende-se a outros municípios vizinhos da região da Serra gaúcha, tais como: Garibaldi, Farroupilha, Flores da Cunha, São Marcos, Antônio Prado e Caxias do Sul. É por exercer essa influência regional que Bento Gonçalves, conforme a tipologia proposta por Suzigan *et al.* (2003), constitui um **núcleo de desenvolvimento setorial-regional**. Nessa região, estão localizadas algumas das mais modernas e maiores empresas do setor, que se destacam pelo *design* e pela qualidade de seus produtos, como Todeschini, Carraro, Florense e Dell Anno. A produção concentra-se em três categorias de móveis: residenciais (92%); de escritório (7%) e institucionais, tais como para escolas e hospitais (1%).

No entanto, o padrão tecnológico do APL moveleiro é bastante díspar. As empresas líderes encontram-se em fase avançada de atualização tecnológica e utilizam modernas técnicas de gestão administrativa. Porém, segundo relatório da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai), não

mais do que cinco fábricas do arranjo produtivo da região da Serra gaúcha estariam atualizadas em relação às características tecnológicas dos países desenvolvidos. As médias empresas encontram-se em um nível tecnológico intermediário, e as micro e as pequenas empresas são as mais atrasadas (Rio Grande do Sul, 2000).

A maioria das médias e grandes empresas opera máquinas e equipamentos dotados de controladores numéricos computadorizados (CNCs). Contudo, dado que o processo produtivo não é contínuo, a modernização às vezes é parcial, possibilitando a coexistência de máquinas modernas e obsoletas em uma mesma planta. A fim de superar o atraso, a estratégia das empresas menores para a rápida atualização dos produtos tem sido a cópia direta dos modelos lançados pelas empresas líderes.

O APL dispõe de fornecedores de matéria-prima, acessórios, serviços especializados, máquinas e implementos e de instituições, tais como associações de empresários, centro tecnológico, universidade e centro de treinamento da mão-de-obra;<sup>7</sup> ou seja, os fabricantes de móveis contam com uma importante estrutura de apoio.

Tanto as instituições de apoio localizadas no APL como as externas vêm demonstrando um nível elevado de comprometimento para fortalecer a cadeia produtiva moveleira da Serra gaúcha, tendo adotado uma orientação de longo prazo a respeito dos relacionamentos entre elas e com as empresas moveleiras, visando fomentar o estabelecimento de relacionamentos cooperativos interorganizacionais. No que se refere às instituições difusoras do conhecimento, o comprometimento tanto da Universidade de Caxias do Sul quanto do Centro Tecnológico do Mobiliário é evidenciado pelos vultosos investimentos realizados nos cursos e nos laboratórios dedicados especificamente ao setor de móveis.

Além disso, existe um elevado nível de confiança entre as instituições de apoio. As que compõem o Conselho de Administração do Centro Gestor da Inovação, por exemplo, atuam de forma coordenada e tentam colocar em prática

---

<sup>7</sup> Em nível local, o APL de Bento Gonçalves congrega uma série de instituições de apoio muito atuantes — a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs), o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindmóveis), a Universidade de Caxias do Sul—Campus da Região dos Vinhedos (UCS/Carvi), o Centro Tecnológico do Mobiliário (Cetemo), o Centro Gestor de Inovação (CGI) e o Centro de Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (CIC) —, as quais desempenham diferentes funções, mas atuam com vários objetivos comuns. O APL também conta com o apoio de outras instituições estaduais, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Pólo RS e a Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul.



a resolução conjunta de conflitos, enquanto a UCS e o Cetemo procuram evitar a superposição de cursos.

Por outra parte, alguns indivíduos do APL destacam-se como líderes influentes, principalmente aqueles mais vinculados às entidades que congregam os empresários. Em função dessa liderança, a Movergs, o Sindmóveis e o CGI constituem os agentes coordenadores das relações interempresariais no interior do APL, ou seja, exercem a governança local.

Mas, embora o APL conte com um conjunto de instituições maduras voltadas para o fortalecimento da aglomeração produtiva e a conseqüente obtenção de vantagens competitivas, os ganhos não são automáticos. Há uma certa resistência entre os empresários locais ao estabelecimento de vínculos mais estreitos na cadeia produtiva, tanto horizontais quanto verticais, fato que prejudica substancialmente os ganhos que poderiam advir da atuação conjunta geradora de eficiência coletiva.

## **4.1 Dependência entre fornecedores e empresas moveleiras**

Nas entrevistas realizadas com fornecedores, tentou-se avaliar até que ponto eles dependem das compras realizadas pelas empresas do APL. O resultado indica que a dependência dos grandes fornecedores em relação às empresas moveleiras de Bento Gonçalves é de baixa para média. Inversamente, a dependência relativa destas últimas é muito superior, principalmente em relação aos oligopólios de fornecedores de fórmica e aos de chapas de aglomerado e MDF. Ou seja, as vendas desses fornecedores são bastante pulverizadas no País, e o peso do APL, atualmente, não é suficientemente significativo a ponto de alavancar o poder de barganha das empresas moveleiras. Mesmo quando o fornecedor realiza investimentos visando atender a necessidades específicas dos fabricantes de móveis, a dependência do fornecedor é relativa, pois a este não resulta difícil redirecionar os produtos para outros mercados consumidores. Assim, as possibilidades de se estabelecerem relacionamentos estratégicos com esses fornecedores são muito limitadas.

Um outro indicador de baixa interdependência a montante na cadeia de suprimentos é a ausência de ações conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) entre fornecedores e empresas. Já a fabricação de produtos personalizados pode ser tomada como um indicativo de comprometimento, mas também retrata a facilidade com que as novas tecnologias permitem reprogramar a produção sem perda de eficiência.

Em síntese, a dependência dos grandes fornecedores de insumos com peso importante na produção do móvel de madeira não é muito significativa em relação às vendas para o APL, ou seja, é uma dependência assimétrica. O poder econômico dos grandes fornecedores é muito superior àquele das empresas moveleiras do APL, mesmo as de maior porte, acarretando um poder de barganha relativamente baixo. Assim sendo, a concentração de empresas moveleiras no APL não é fator de atração suficiente para o adensamento de importantes elos da cadeia produtiva de madeira e móveis regional. Os fornecedores de chapas de MDF, compensado e fórmica, para garantirem o retorno sobre os vultosos investimentos requeridos por essa indústria preferem estabelecer-se próximos à matéria-prima ou próximos aos grandes mercados consumidores.

## 4.2 Práticas associativas

As empresas do APL enfrentam muitas dificuldades para praticar o associativismo. Os empresários são intrinsecamente desconfiados e apresentam uma grande resistência à cooperação. Seguindo o exemplo dos primeiros imigrantes italianos que se estabeleceram na Serra gaúcha e fabricavam integralmente seus próprios móveis, os empresários da região acostumaram-se a fazer os móveis por inteiro, do início ao fim. Durante décadas, tiveram empresas totalmente verticalizadas e somente começaram a terceirizar nesta última década, quando o processo produtivo ficou mais complexo, e houve necessidade de aumentar a eficiência. Contudo esse afã de produzir o móvel integralmente foi absorvido também pelos terceirizados, pois, assim que estes se fortalecem, passam a ter vida própria e a trabalhar como concorrentes.

As redes de pequenas e médias empresas poderiam ser uma saída para que as de menor porte pudessem enfrentar a concorrência das grandes, bem como para fortalecerem o poder de barganha frente a fornecedores e compradores. Aqui, novamente, as dificuldades são de relacionamento, a julgar pelos resultados da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (Rede Afecom)<sup>8</sup>, onde poucas empresas se adaptaram à atuação conjunta. No seu auge, a Rede chegou a ter um *showroom* em Miami.

---

<sup>8</sup> A Rede Afecom originou-se no APL de Bento Gonçalves, no final do ano 2000. Constitui uma aliança estratégica intra-indústria, formada por nove empresas que concorrem nos mesmos mercados geográficos e que pretendem usufruir economias de escala com base na cooperação e na ação conjunta. Trata-se de uma rede de pequenas empresas, organizada a partir de um programa estadual coordenado pela Sedai, que busca incentivar a formação do Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul.

### **4.3 Elos da cadeia produtiva moveleira de Bento Gonçalves**

Os gargalos enfrentados pelos fabricantes de móveis do APL de Bento Gonçalves são semelhantes aos relatados para a cadeia produtiva do RS e afetam profundamente a competitividade das empresas.

Por um lado, apesar de ter havido um importante processo de substituição de fornecedores de acessórios de outros estados e do exterior por fornecedores locais, grande parte das chapas de aglomerado e de MDF utilizadas no APL ainda são trazidas do centro do País, onerando o produto final.

Por outro, considerando o poder econômico dos fabricantes de aglomerado e de MDF, bem como o das grandes redes de lojas nacionais descrito anteriormente, não restam dúvidas de que os fabricantes de móveis são o elo mais fraco da cadeia produtiva de madeira e móveis. Ambos os fatos deixam as fábricas muito vulneráveis em relação tanto aos fornecedores quanto aos clientes e limitam seu poder de negociação, pressionando a taxa de lucro para baixo. Diante desse quadro, as exportações já foram tidas como uma opção de sobrevivência para as empresas do APL, mas a valorização do real registrada nos últimos anos acabou prejudicando as vendas externas.

### **4.4 A cooperação no interior do APL**

Apesar de, nos últimos anos, ter havido um aumento na cooperação interempresarial dentro do APL, o tipo de cooperação predominante ainda é de curto prazo, para a solução de questões pontuais, tais como o empréstimo de insumos. A rivalidade entre as grandes empresas é acentuada, e não existe qualquer tipo de cooperação entre elas, nem mesmo dentro das entidades de classe. Inclusive, ninguém espera que se produza uma aliança estratégica entre duas ou mais grandes empresas em função de mudanças nas condições de mercado, tais como a intensificação da concorrência externa ou a maior concentração do setor. Quanto às PMEs, a cooperação é mais intensa entre aquelas que fazem parte de projetos coordenados pelas instituições de apoio, tais como o Sebraexport Móveis<sup>9</sup> e o Programa Redes de Cooperação, da Sedai.

---

<sup>9</sup> O Sebraexport Móveis foi implementado pelo Sebrae-RS, com a finalidade de aumentar as exportações de móveis do Estado, e conta com a parceria da Movergs e do Sindmóveis. O projeto é subsidiado pelo Governo Federal através da Agência de Promoção de Exportação (Apex) e promove ações de promoção comercial e de capacitação de empresas para atuarem no comércio internacional.

As instituições de apoio são as responsáveis pelo aprofundamento da cooperação no APL, graças ao empenho de alguns líderes, à organização de atividades e programas e a investimentos específicos — feiras, cursos, laboratórios, pesquisa — realizados com a finalidade de alavancar o desenvolvimento do APL. Contudo a maior dificuldade para incrementar a cooperação entre as instituições de apoio e as empresas e entre as próprias empresas reside nas deficiências de comprometimento e de confiança.

## 4.5 Canais de distribuição e de comercialização

As micro, pequenas e médias empresas do APL enfrentam dificuldades para organizar canais de distribuição e de comercialização próprios, dependendo cada vez mais das grandes redes varejistas. Dado o maior poder de barganha dessas redes, os lucros vêm declinando, comprometendo, assim, a capacidade de investir em treinamento de mão-de-obra, pesquisa e desenvolvimento de novos materiais, *design*, qualidade, etc. Contudo algumas médias e grandes empresas moveleiras estão conseguindo superar essa dependência mediante o estabelecimento de redes de lojas exclusivas, próprias ou licenciadas. Uma outra alternativa mais tradicional consiste na contratação de representantes de vendas para as diferentes regiões do Estado ou para outros estados.

Quanto aos tipos de relacionamentos que se estabelecem com o mercado externo, prevalece a diversidade. A maioria das empresas vale-se de grandes empresas internacionais de comercialização e de distribuição, de representantes internacionais ou de *trading companies*, e, portanto, tais empresas submetem-se a uma série de exigências do comprador, pois este já vem com especificações completas sobre o produto e o processo, bem como sobre o preço que ele está disposto a pagar. Inserem-se, assim, na tipologia de Gereffi (1999) de cadeias de valor globais coordenadas pelo comprador. Um outro grupo de empresas, principalmente as de maior porte, opta pela exportação através de canais próprios, pela abertura de lojas exclusivas na América Latina e nos grandes mercados consumidores ou pela formação de consórcios de exportação. Apenas uma minoria consegue estabelecer canais de comercialização que não sufocam o desenvolvimento da empresa e que permitem que haja um processo de aprendizado, de capacitação para a inovação e para o *upgrading*. Geralmente, são empresas que, primeiramente, se fortalecem no mercado interno, explorando as economias de escala da produção em série. Como o percentual inicialmente comprometido com a exportação é relativamente baixo, a dependência em relação às cadeias de valor globais não é significativa, e, com isso, têm autonomia para estabelecer seus próprios canais de comercialização. É

uma forma mais lenta de entrar no comércio exterior, mas, certamente, muito mais rentável a médio e longo prazos, que permite manter as funções que geram maior valor agregado, tais como *design* e *marketing*.

As exportações do APL pararam de crescer em 2005 e 2006, refletindo o impacto negativo da valorização do real frente ao dólar norte-americano, em um setor industrial que se utiliza muito pouco de insumos importados e que, portanto, não consegue reduzir seus custos trazendo insumos do exterior. Além disso, apesar dos ganhos de produtividade resultantes da utilização de tecnologias mais avançadas, uma série de fatores incide sobre o preço final do produto e afeta sua competitividade, tais como problemas de logística decorrentes da localização geográfica adversa em relação aos principais fornecedores e aos grandes centros consumidores, custos de transporte mais elevados e tributos em ascensão. Contudo, para ampliar o *market share* no mercado externo, é preciso mudar de estratégia. Enquanto os produtos exportados continuarem sendo *commodities* industriais, estar-se-á ganhando mercado em produtos de baixo valor agregado, onde o fator preço é determinante, o que torna muito frágil a sustentabilidade da inserção externa. A desvantagem da ênfase no fator preço é que sempre haverá outro país que ofereça o mesmo produto a um preço menor, em função do custo da mão-de-obra ou da matéria-prima mais barata. A estratégia alternativa mais favorável seria investir na qualidade intrínseca do móvel, na diferenciação do produto, procurando utilizar materiais alternativos e um *design* mais ousado.

## 5 Conclusão

O APL moveleiro de Bento Gonçalves irradia sua influência para outros municípios da região e pode ser considerado um núcleo de desenvolvimento setorial-regional, tendo como base de sustentação uma série de instituições de apoio que avalizam seu potencial. Apesar dessa situação privilegiada, o aglomerado enfrenta diversos gargalos, que prejudicam a competitividade da produção de móveis, tais como insuficiência de fornecedores locais ou regionais de insumos básicos, custos logísticos mais elevados que os de outros concorrentes nacionais, baixo poder de barganha frente a fornecedores e clientes, reduzida escala de produção de algumas empresas e serviços deficientes.

Muitos desses gargalos poderiam ser mais bem resolvidos através de uma atuação conjunta, mas o que se observa claramente no arranjo produtivo são apenas características típicas da existência de economias externas incidentais: elevada concentração de trabalhadores especializados na produção de móveis,

presença de representantes e/ou de fornecedores de insumos e serviços e rápida difusão de novos conhecimentos.

Existe, portanto, um déficit de cooperação, seja de forma coletiva, por meio de projetos com as instituições de apoio, seja através de acordos entre empresas. Isto é: as empresas continuam enfrentando seus problemas de forma individual, salvo raras exceções, não obstante a disponibilidade de centros de treinamento de mão-de-obra e de formação de quadros universitários especializados, a facilidade para entrar em contato com fornecedores de bens e serviços no próprio APL e a difusão de novos conhecimentos — através das instituições de apoio, das feiras locais ou como resultado da rotatividade dos trabalhadores.

Mesmo assim, ao usufruírem das economias externas incidentais, as empresas do APL ficam em melhor situação do que outras da mesma cadeia produtiva que estão geograficamente dispersas. Observa-se, porém, a falta de uma interação mais efetiva entre os agentes econômicos e sociais para desenvolverem um maior número de atividades conjuntas geradoras de eficiência coletiva e, principalmente, uma subutilização das instituições de apoio. Conseqüentemente, há um descasamento entre os esforços realizados pelas instituições de apoio para intensificar a cooperação no APL e os baixos níveis de comprometimento externados pelas empresas.

Sem dúvida, o fato de os fabricantes de móveis estarem concorrendo principalmente em preço e com produtos semelhantes intensifica a rivalidade entre eles e inibe as tentativas de cooperação. Enquanto a concorrência não se transladar para outros fatores, como, por exemplo, a qualidade, o *design*, ou os novos materiais, a cooperação tende a ficar estagnada. Diante desse quadro, as pequenas e médias empresas são as mais prejudicadas por essa falta de cooperação, já que não usufruem das economias de escala que as grandes têm e nem sempre possuem os recursos necessários para investir e concorrer em fatores que dependem da inovação.

No entanto, mesmo sendo rivais, ainda existe um espaço para cooperarem na solução de problemas comuns que possam melhorar a competitividade dos produtores locais, como, por exemplo, na certificação de uma marca de origem para os móveis do APL, na redução dos custos de transporte, compartilhando *containers* para o mesmo destino, ou na instalação de uma central de compras de insumos para essas empresas.

Além disso, as empresas desse APL poderiam aproveitar o fato de contarem com importantes instituições de apoio localizadas no próprio município para intensificarem a cooperação em áreas ainda pouco exploradas, como na montagem de estruturas comerciais para ingressar em novos mercados externos, tais como os de países da Ásia e da África. As grandes empresas contam com seus

próprios canais de comercialização, mas as pequenas e as médias precisam de apoio e orientação, já que as despesas para adquirirem um conhecimento prévio dos mercados — cultura, gostos e preferências dos consumidores, canais de comercialização, legislação, dentre outros — são elevadas.

Desse modo, a situação do APL não é, no momento, muito promissora, pois a cooperação exige doses elevadas de confiança e comprometimento, e a desconfiança mútua ainda bloqueia a maioria das iniciativas. Dada a resistência à cooperação, enquanto a produção não se tornar mais diferenciada, a tendência é a de manutenção do quadro atual, em que as grandes empresas conseguem contornar os gargalos do APL de forma isolada, enquanto os fabricantes menores não se organizam e continuam sofrendo as pressões de custo de fornecedores e de clientes mais poderosos.

## Referências

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL — PÓLO RS. **Análise competitiva preliminar da cadeia produtiva de móveis do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2002.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO — Abimóvel. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/?pg=panorama>>. Acesso em: 02 out. 2005.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BELUSSI, F.; GOTTARDI, G. **Evolutionary patterns of local industrial systems** — towards a cognitive approach to the industrial district. Aldershot: Ashgate, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. Programa Brasileiro de Prospectiva Tecnológica. Technology Foresight for Latin América. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Divisão de Produtos Florestais, 2002.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA — FEE. **Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese 2003)**. Disponível em:

<[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_idese.php?ano=2003](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_idese.php?ano=2003)>. Acesso em: 05 nov. 2006.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 343-354, set./dez. 2004.

GEREFFI, Gary. **A commodity chains framework for analyzing global industries**. Durham: Duke University, 1999. Disponível em:

<[www.yale.edu/ccr/gereffi.doc](http://www.yale.edu/ccr/gereffi.doc)>. Acesso em: 30 mar. 2003.

GRANDES redes controlam 50% do varejo de eletros. **Portal Moveleiro**. Disponível em: <<http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/>>. Acesso em: 1º set. 2005.

GUSMÃO, Sérgio Luiz Lessa de. **Proposições de um esquema integrado à teoria das restrições e à teoria dos custos de transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul**, 2004. 222f. Tese (Doutorado em Administração)—Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: University of Sussex, 2000. (IDS Working paper, n. 120).

KLEIN, Jefferson. Isdra abre fábrica de aglomerados. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, p. 7, 23 jul. 2005.

MACADAR, Beky Moron de. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)**, 2006. 247f. Tese (Doutorado em Administração)—Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 2v. (Os Economistas).

MASISA estuda investimento no RS. **Correio do Povo**, Porto Alegre, p. 11, 12 out. 2005.



MASISA instala centro de distribuição em Porto Alegre. **Portal Moveleiro**. Disponível em:

<[http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/imprime\\_noticia.html?deNoticia](http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/imprime_noticia.html?deNoticia)>.

Acesso em: 30 jun. 2005a.

MICT/SECEX/DTIC/Sistema Alice. Disponível em:

<<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 14 nov. 2006.

PEDROZO, Eugenio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. **Análise**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 7-19, 2001.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do Mercoeste**. 2001. 210f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO — PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano**, 2003. Disponível em:

<<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index/php>>. Acesso em: 12 out. 2005.

RABELLOTTI, Roberta; SCHMITZ, Hubert. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, v. 33, n. 2, p. 97-108, 1999.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS — RedeSist. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 5. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em:

<<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 12 out. 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Coordenação e Planejamento. **Estudo de desenvolvimento regional e logística para o RS: relatório de avaliação final da cadeia de móveis**. Porto Alegre: Consórcio Booz Allen/FIPE/HLC, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Identificação e análise de informações sobre os sistemas locais de produção do RS: relatório para o arranjo industrial moveleiro**. Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS-FAURGS, 2000.

SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton: University of Sussex, 1997. (IDS Working paper, n. 50).