

A inserção em cadeias globais de valor: o caso da aglomeração moveleira de São Bento do Sul*

Natália Maria L. Bracarense**

*Mestre em Economia pelo Instituto de
Economia da Universidade Federal de
Uberlândia, Doutoranda na University
of Missouri-Kansas City
Professora Associada I do Instituto de
Economia da Universidade Federal
de Uberlândia*

Marisa dos Reis A. Botelho***

Resumo

Este trabalho discute as possibilidades de as aglomerações produtivas proporcionarem um melhor posicionamento das estruturas locais e regionais na dinâmica da globalização. O objetivo principal é apresentar e discutir a interação — elaborada primeiramente por Humphrey e Schmitz (2000) — entre a problemática das aglomerações produtivas especializadas e o enfoque das cadeias globais de valor (Gereffi, 1994), a partir da identificação de seus aspectos centrais e da observação de uma experiência concreta, com base em pesquisa de campo referente à produção de móveis em São Bento do Sul (SC). A conclusão principal do trabalho é a de que a indústria moveleira de São Bento do Sul vem inserindo-se continuamente de forma subordinada na cadeia global de valor de móveis. Isso ocorre a despeito do gradual desenvolvimento da sua governança local, a partir da abertura econômica dos anos 90, quando a região passou por um processo de especialização em sua produção e a direcionar suas vendas quase exclusivamente ao mercado externo.

* Artigo recebido em set. 2008 e aceito para publicação em jul. 2009.

** E-mail: natbracarense@yahoo.com.br

*** E-mail: botelhomr@ufu.br

Palavras-chave

Aglomerações produtivas especializadas; cadeias globais de valor; estrutura de governança.

Abstract

This paper concerns the possibilities that industrial clusters have to provide a better positioning in the globalization dynamics for local-regional structures. The main purpose is to present and discuss the interaction—first elaborated by Humphrey and Schmitz (2000)—between specialized productive clusters on the one hand and global value chains on the other hand (Gereffi, 1994). The discussion begins with the identification of the main features of such interaction and continues with an analysis of a concrete experience, which is based on empirical research in the furniture industry at São Bento do Sul (SC). The conclusion is that São Bento do Sul's furniture industry has continuously inserted itself in the furniture global value chain in a subordinated position. This has been the case in spite of the gradual improvement of its local governance, starting with the 1990's economic opening at the moment the region specializes its production and begins to supply almost exclusively the external market.

Key words

Specialized productive clusters; global value chains; governance structure.

Classificação JEL: L14, L68, R11.

1 Introdução

O sucesso dos distritos industriais observados na região conhecida como Terceira Itália passou a chamar atenção de diversos estudiosos e elaboradores de políticas nos anos 80 e 90, o que os levou a certo consenso de que a criação de ambientes propícios ao fortalecimento das pequenas e médias empresas (PMEs) seria um elemento importante para o desenvolvimento menos desequilibrado espacialmente e menos excludente, em comparação ao observado sob o paradigma fordista.

Essa nova orientação das políticas públicas busca sustentar o envolvimento de firmas e setores na dinâmica do mercado através da promoção de condições para a competitividade baseada na inovação e em estímulos protagonizados no plano local e/ou regional. Um dos motivos para essa mudança de foco é a aposta no desenvolvimento de PMEs como mecanismos de reforço à estabilidade social dos países, através do estímulo ao crescimento endógeno em regiões menos favorecidas. Com esse objetivo, as políticas industriais para PMEs tendem a ser orientadas para a identificação de métodos e iniciativas que podem criar e/ou fortalecer relações produtivas em nível local (Bianchi, 1996).

Entretanto, nas duas últimas décadas, as firmas de países menos desenvolvidos passaram a ter uma maior inserção em cadeias produtivas globais, e a influência de agentes não locais nas empresas locais intensificou-se. Nesse contexto, a análise da inserção externa de empresas em aglomerações deve considerar também a dinâmica atual do comércio exterior e as distintas formas de participação, relacionadas ao tipo de domínio exercido sobre o processo produtivo e a comercialização dos produtos. Isso respeita à natureza da competitividade e da inserção externas: se baseada apenas em eficiência para produzir, determina graus variados de subordinação aos interesses dos compradores; ou, se baseada no controle de ativos estratégicos (como *design* e marcas), determina maior grau de autonomia aos produtores.

Com essa perspectiva, o presente trabalho discute as possibilidades de as aglomerações produtivas proporcionarem um melhor posicionamento das estruturas locais e/ou regionais na dinâmica da globalização. Mais precisamente, o objetivo do trabalho é o de apresentar e discutir a interação — elaborada primeiramente por Humphrey e Schmitz (2000) — entre a problemática das aglomerações produtivas especializadas e o enfoque das cadeias globais de valor, a partir da identificação de seus aspectos centrais e da observação de características de uma experiência concreta, com base em pesquisa de campo referente à produção de móveis em São Bento do Sul, em Santa Catarina.

A hipótese subjacente é a de que a indústria moveleira de São Bento do Sul vem inserindo-se de forma subordinada na cadeia global de valor de móveis. Isso ocorre a despeito do gradual desenvolvimento da sua governança local, observado a partir da abertura econômica dos anos 90, quando a produção local se voltou quase exclusivamente ao mercado externo.

Para cumprir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de campo na forma de entrevistas com os principais agentes da aglomeração moveleira de São Bento do Sul. Foram elaborados dois questionários, aplicados em quatro instituições de apoio, duas agências de exportação e 19 empresas moveleiras da região. A ênfase das entrevistas recaiu sobre a capacidade dos agentes em responder coletivamente aos novos desafios e, a partir disso, verificar como se dá sua inserção na cadeia global de valor.

O trabalho está dividido em quatro seções além desta **Introdução**. Na seção seguinte, apresenta-se uma breve análise comparativa entre a literatura das aglomerações produtivas especializadas e a abordagem das cadeias globais de valor. A terceira seção discute como essas duas abordagens podem interagir e como essa interação contribui para os estudos direcionados às aglomerações produtivas. Em termos de aplicação da teoria, são apresentados, na quarta seção, os resultados da pesquisa de campo realizada em São Bento do Sul. Por último, apresenta-se uma seção conclusiva.

2 Análise comparativa entre a abordagem de cadeia global de valor e a de aglomerações produtivas

Segundo Schmitz (2005), em princípio, podem-se conjugar a literatura sobre as aglomerações produtivas locais e a abordagem das cadeias globais de valor, dado que a primeira enfatiza os relacionamentos locais, e a segunda, as relações dessas empresas com seus clientes.

A literatura sobre aglomerações produtivas focaliza principalmente a questão da qualidade dos relacionamentos locais, defendendo que os recursos necessários para realização de um *upgrading*¹ provêm principalmente da localidade. Essa abordagem enfatiza a necessidade de melhorar a cooperação e a governança em nível local para atingir níveis mais elevados de competitividade no mercado. Ligações com o mundo externo são frequentemente lembradas, porém pouco é teorizado sobre a relação entre a governança do *cluster* e os canais de distribuição.

A noção de que os distritos industriais são processos produtivos completos, ou quase completos, é frequente na literatura sobre distritos industriais italianos. Mesmo quando as análises de distritos industriais reconhecem que "[...] a divisão do trabalho entre as firmas internas e externas aos distritos está se tornando mais complexa [...], afirma-se que o aumento da subcontratação de firmas em outras partes da Itália e mesmo de firmas em outros países não envolve perdas das atividades estratégicas" (Humphrey, 2003, p. 4).

¹ O termo *upgrading* busca capturar a ideia de *performance* relativa do processo de inovação — ou seja, quanto mais rápido e melhor os produtores em análise inovam em comparação aos seus concorrentes (Kaplinsky; Readman, 2005).

Distritos industriais com essas características encontram-se em uma posição privilegiada para competir no mercado internacional. Vantagens competitivas baseadas em conhecimento tácito, confiança e estrutura institucional difíceis de serem replicadas significam que suas competências não estão disponíveis aos competidores. Essa ênfase na importância do local dentro do global foca-se principalmente nos **nós** centrais de redes globais de produção. À medida que os **nós** centrais passam a organizar redes de produção muito mais abrangentes, devido à dispersão das atividades com baixo valor agregado, quais são as possibilidades disponíveis às firmas e às aglomerações produtivas especializadas da periferia do sistema?

De acordo com Humphrey (2003), é certamente possível encontrarem-se nesses países aglomerações de pequenas empresas, cooperação interfirma e divisão do trabalho e instituições locais nutrindo o seu desenvolvimento. Contudo, quando analisada a estrutura de governança que recai sobre esses *clusters*, a diferença entre os distritos industriais italianos e as aglomerações produtivas dos países subdesenvolvidos surge ao referir-se à posição das firmas e das aglomerações produtivas de países menos desenvolvidos na divisão internacional do trabalho. Determinadas posições impedem e/ou limitam a possibilidade de *clusters* de países menos desenvolvidos promoverem um *upgrading* sustentável e melhorar sua renda.

Controvérsias com relação ao caráter positivo ou negativo da influência dos vínculos externos "para frente" e "para trás" da cadeia produtiva impulsionaram estudos que visam ao aprofundamento dessa questão. A teoria das cadeias globais de valor, desenvolvida inicialmente em Gereffi (1994), mostra "[...] como a produção, a distribuição e o consumo são desenhados por relações sociais que caracterizam os estágios sequenciais de aquisição de recursos naturais, manufatura, distribuição, *marketing* e consumo" e proporciona analisar as desigualdades espaciais da economia global em termos do diferencial de acesso a mercados e recursos (Gereffi; Korzeniewicz; Korzeniewicz, 1994, p. 2).

Enquanto a literatura sobre *clusters* não destaca os aspectos ligados à estrutura de mercado, a literatura sobre cadeias globais de valor, em contraste,

[...] demonstra que o mercado internacional de exportações é extremamente estruturado, e que empresas globais coordenam as cadeias nas quais as empresas exportadoras locais operam. Em outras palavras, [na teoria das cadeias globais] destacam-se os temas como poder e desigualdade existentes nas cadeias globais — que presumivelmente afetam as possibilidades de atualização tecnológica [*upgrading*] das empresas locais (Schmitz, 2005, p. 322).

Entretanto essa abordagem ignora os recursos e a governança locais, pois cobre as ligações externas das atividades produtivas sem prestar atenção ao papel das associações patronais locais e das relações locais interfirmas para a

promoção da competitividade e dos processos de modernização. O próprio Gereffi (1994) afirma que uma das dificuldades metodológicas que surgem dessa abordagem é que os estados nacionais não são as unidades de análise ideais para estabelecer a trajetória de contratação global, já que, atualmente, a produção ocorre em regiões específicas dentro de um país, regiões que normalmente apresentam características sociais e econômicas muito diferentes, o que determina a existência de várias formas de contratação internacional em um mesmo país.

Essa síntese sobrepuja as diferenças e, concomitantemente, ressalta a existência de claras limitações de ambas as análises. Com relação à governança, a questão-chave de pesquisa está ligada à interação entre a literatura de aglomerações produtivas e a abordagem da cadeia de valor. Por outro lado, as duas abordagens subestimam os limites à promoção do *upgrading*, ao minimizarem e/ou desconsiderarem os limites encontrados pelos países em desenvolvimento.

3 Interação entre a abordagem de cadeia global de valor e a de aglomerações produtivas

A interação entre a abordagem das cadeias globais de valor e a das aglomerações produtivas especializadas surgiu da preocupação de Humphrey e Schmitz (2000) em cobrir a lacuna existente entre os estudos sobre as relações "intracluster" e aqueles sobre as ligações globais. Nessa linha, os autores distinguem as diferentes formas de governança da cadeia de valor e, então, as diferentes possibilidades de *upgrading* para as aglomerações produtivas de países menos desenvolvidos.

Essa interação teórica é fundamentada em dois conceitos principais: governança e *upgrading*. De acordo com os autores, a governança pode ser definida de distintas formas. Baseados no trabalho de Jessop (1998), Humphrey e Schmitz (2000) argumentam que governança se refere à organização através de relações que não de mercado. Essa abordagem permite a inclusão não apenas de redes, mas também de organizações mais hierárquicas, como governança corporativa.²

² Os conceitos de mercado, rede e hierarquia são aqueles desenvolvidos por Williamson (1989), em que esses elementos são instituições econômicas que surgem como estruturas de governança.

A partir da definição do conceito de governança como organização do sistema econômico através de relações que não de mercado, Humphrey e Schmitz (2000) afirmam que a governança se divide em três tipos: **redes, quase hierarquia e hierarquia**. Além das formas de governança privada, existem as de governança pública, que se originam do conjunto institucional existente, recaindo a ênfase da abordagem, a rigor, na análise de formas híbridas de governança, ou seja, com elementos públicos e privados, que formam redes políticas envolvendo associações de negócios, centros tecnológicos, grupos de liderança, associados com agências governamentais.

Com base nessa distinção, os autores defendem que alguns tipos de governança favorecem certas formas de *upgradings*, porém dificultam outras. De fato, quando observada a governança existente na relação estabelecida entre fornecedor e comprador, verifica-se que desta podem surgir diversos tipos de entraves ao *learning by exporting*, principalmente no que se refere a cadeias globais comandadas pelos compradores.³

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 83-85) contribuíram para essa análise, apontando os fatores que determinam a capacidade dos produtores locais de desobstruir obstáculos impostos pela governança global. Para tanto, à rigidez do controle exercido pelos compradores nas cadeias e à disponibilidade de recursos locais para promover o *upgrading* se une a capacidade de codificação das transações realizadas. Essas três variáveis jogam um grande papel na determinação de como as cadeias globais de valor são governadas e de como se modificam.

A partir dessa construção, a categoria de redes apresenta três tipos distintos de governança: modular, relacional e cativa⁴. Dessa forma, os tipos de governança na cadeia global de valor são: hierarquia, cativa, relacional, modular e mercado,⁵ que se organizam desde altos até baixos níveis de coordenação explícita e assimetria de poder (Quadro 1).

³ De acordo com Gereffi (1994), as estruturas de governança que emergiram nas últimas duas décadas podem dividir-se em dois tipos: comandada pelo produtor ou comandada pelo comprador. A diferença entre os dois tipos de cadeia global de valor reside na localização da barreira à entrada-chave. As cadeias de valor comandadas pelo comprador são aquelas em que grandes varejistas, donos de marcas ou importantes empresas de comercialização modelam as redes de produção desdobradas mundialmente de forma descentralizada, englobando vários países exportadores, geralmente localizados na periferia.

⁴ O conceito de quase hierarquia desenvolvido por Humphrey e Schmitz (2000) corresponde à governança cativa.

⁵ Existem oito combinações possíveis para as três variáveis, porém apenas cinco delas geram tipos de governança na cadeia global de valor (Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005).

Quadro 1

Tipos de governança em cadeias globais de valor

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - As transações são facilmente codificáveis. - As especificações do produto são relativamente simples. - Os compradores respondem a especificações e preços definidos pelos fornecedores.
Modular	<ul style="list-style-type: none"> - A habilidade para codificar especificações estende-se a produtos complexos. - A arquitetura do produto é modular e os padrões técnicos reduzem a variação dos componentes e especificam componentes, produtos e processos. - Os fornecedores precisam ter as competências necessárias para oferecer pacotes completos e módulos, o que depende de internalização de informação difícil de ser codificada.
Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - As especificações do produto não podem ser codificadas, as transações são complexas e as capacidades dos fornecedores são elevadas. - O conhecimento tácito deve ser trocado entre compradores e vendedores. - As firmas líderes subcontratam para ganhar acesso a competências complementares de fornecedores especializados.
Cativa	<ul style="list-style-type: none"> - A baixa competência dos fornecedores perante produtos complexos e suas especificações requer intervenção e controle pesados por parte da firma líder. - É a situação típica de pequenos fornecedores dependentes de grandes clientes. - A dependência transacional do fornecedor ao cliente é alta, o que confina o fornecedor a um escopo reduzido de tarefas.
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> - As especificações de produto não podem ser codificadas. - Os produtos complexos ou os fornecedores capacitados não podem ser encontrados ou as operações envolvidas são consideradas competências estratégicas. - As firmas líderes são integradas verticalmente.

FONTE: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 83-85).

Observa-se, portanto, que a abordagem das cadeias globais de valor é uma crítica à vertente do *learning by exporting*, que defende que o conhecimento flui ao longo da cadeia, e os compradores têm a importante função de transmiti-lo aos fornecedores. Ora, como indica Schmitz (2005), existem pelo menos quatro formas de *upgrading*:

- a) *upgrading* produtivo - realizar melhor determinadas tarefas, através, por exemplo, de reorganização do processo de produção ou introdução de uma nova máquina. Nesse caso, há concordância de que os produtores locais experimentam avanços significativos na esfera da produção, devido ao possível aprendizado com os compradores globais;
- b) *upgrading* de produto - fazer um produto de melhor qualidade, mais sofisticado ou que tenha o menor preço. Nesse caso, produtores podem realizar uma sucessão organizacional, pela qual começam a produzir para compradores pertencentes a cadeias de baixo valor e, sucessivamente, movem-se em direção a segmentos de mercado mais sofisticados (Gereffi, 1999);
- c) *upgrading* funcional - deslocamento para novas etapas na cadeia de valor. Em algumas cadeias globais os compradores desencorajam, quando não obstruem, o desenvolvimento de design, *marketing* e *branding* pelos produtores locais. Já serviços cuja descentralização é interessante para os compradores, tais como embalagem, codificação de barra, certificação de qualidade, podem ser internalizados dependendo da competência dos fornecedores;
- d) *upgrading* intersetorial - uso das competências adquiridas em uma função específica para deslocamento em direção a um novo setor.

Note-se, portanto, que essas considerações permitem sublinhar a necessidade de cautela sobre as oportunidades locais, já que a governança da cadeia global pode criar barreiras para o processo de *upgrading* local. Se essas barreiras podem, ou não, ser ultrapassadas, depende do nível de controle nas cadeias e da disponibilidade de recursos locais para promover o *upgrading*.

A compreensão da organização dessas cadeias é, portanto, fundamental para a apreensão das oportunidades que se colocam às empresas das cadeias sediadas em países subdesenvolvidos. Cadeias do tipo cativa, modular ou hierárquica normalmente embarcam em um rápido processo de *upgrading* de produto e de processo, mas enfrentam dificuldades para realizar *upgrading* funcional. Essa rigidez é menos provável em *clusters* inseridos em cadeias não hierárquicas, como é o caso dos tipos relacional ou de mercado. Entretanto, mesmo nesse tipo de cadeia, o *upgrading* não pode ocorrer sem que haja investimento substancial dos produtores locais e ainda suporte das instituições locais, através da formação de redes políticas em parcerias público-privadas.

Essas redes políticas devem ser mobilizadas, quando o objetivo é fortalecer a posição existente do aglomerado local na cadeia global, por exemplo, via melhoria da infraestrutura local e das facilidades para treinamento, teste e certificação (Humphrey; Schmitz, 2000).

Em função das limitações colocadas aos países subdesenvolvidos para uma inserção mais virtuosa em cadeias globais de valor, pesquisadores como Humphrey e Schmitz têm defendido que melhores oportunidades podem existir em cadeias de valor que têm alcance nacional ou que se estendem a países vizinhos. Essas cadeias tendem a ser menos dominadas pelos compradores e as relações produtores/compradores tendem a ser mais igualitárias.

À luz desses desenvolvimentos conceituais, a sequência do trabalho é dedicada à análise das oportunidades e das limitações que se apresentam à aglomeração de móveis de São Bento do Sul, cujas empresas se voltam de forma crescente à participação no mercado externo.

4 Características da inserção externa da aglomeração produtiva de móveis de São Bento do Sul

São Bento do Sul foi fundada, em 1873, por imigrantes de origens predominantemente alemã, austríaca e polonesa. Atualmente, essa região se constitui em importante centro industrial do planalto norte de Santa Catarina, que se situa a 259km da capital estadual (Florianópolis) e a 117km do porto marítimo de São Francisco do Sul, sendo o centro da Microrregião do Alto Vale do Rio Negro, que inclui os Municípios de Rio Negrinho (15km) e Campo Alegre (15km). A Microrregião é a maior exportadora de móveis do Brasil, onde se localizam 330 empresas especializadas na fabricação de móveis de madeira, cuja produção representa 47% do PIB e é responsável por, pelo menos, metade dos empregos da localidade. Apesar do faturamento dessa microrregião representar apenas 14% da produção total de móveis no Brasil, suas exportações representam 37% do total exportado pelo País (Abimóvel, 2006).

Atualmente, os fabricantes de São Bento do Sul exportam aproximadamente 80% de sua produção, em sua maioria sofás e móveis de cozinha e de dormitórios torneados de madeira maciça (pínus). Tais produtos são geralmente direcionados para lojas de departamento (Target, Wal-mart) ou vendidos através de catálogos (Argos, Index), para atender à demanda das classes C e D nos Estados Unidos e na Europa.

Esta seção inicia com a análise histórica da aglomeração produtiva de móveis são-bentense, focalizando aspectos gerais. Em seguida, são apresentadas as características dessa aglomeração. Por último, são explorados os resultados da pesquisa de campo, realizada em julho de 2006, por meio de entrevistas em empresas e instituições de apoio da região de São Bento do Sul. Os resultados encontrados permitem mostrar que a forma como se dá a inserção das empresas locais no mercado externo inibe tanto uma maior integração entre agentes locais quanto um processo de inovação mais consolidado — características necessárias para a constituição de um sistema inovativo local⁶.

4.1 São Bento do Sul: caracterização e trajetória de uma aglomeração moveleira no sul do Brasil

São Bento do Sul desenvolveu-se como área de colonização estrangeira, principalmente através da exploração da erva-mate e do beneficiamento da madeira. Segundo Brancalone (1999), a pobreza dos solos, o relevo acidentado da região e o conhecimento em trabalhar a madeira deslocaram os esforços da produção da erva-mate para as atividades artesanais e a exploração da madeira. Ocorreu, assim, a expansão de marcenarias de fundo de quintal, cuja produção era artesanal e o gerenciamento de base familiar, favorecidas pelas poupanças locais provenientes da renda adquirida com a exploração da erva-mate. O polo moveleiro foi constituindo-se basicamente de pequenas e médias empresas, a partir da saída de antigos funcionários das firmas pioneiras para fundarem as suas próprias.

Se o primeiro impulso ao desenvolvimento da indústria moveleira decorreu da crise da erva-mate, o segundo ocorreu no pós-Segunda Guerra, quando São Bento do Sul deixou de ser uma região exclusivamente agroexportadora e, ao acompanhar o crescimento acelerado do País através das substituições de importações, passou a atender ao mercado interno. Observa-se, então, a evolução de uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial aglomerada e especializada em móveis.

⁶ "Sistemas inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local." (Cassiolato; Lastres, 2003, p. 27).

No período do "milagre econômico", o grande aumento da demanda por móveis resultou em exigências de mudanças estruturais na indústria do setor. A necessidade de aumentar a produção e a competitividade exigiu investimento em novas tecnologias, movimento intensificado pela possibilidade de exportação para a Europa. O redirecionamento das vendas das grandes empresas para o exterior possibilitou que as pequenas ocupassem o mercado interno (Brancaleone, 1999).

O rápido crescimento da produção local e o interesse de atender ao mercado externo provocaram um intenso déficit de trabalhadores qualificados. A preocupação com a capacitação dos trabalhadores aumentou, resultando na inauguração do Centro de Treinamento do Senai (1977), com a função de formação técnica da mão de obra moveleira.

Ainda na década de 70, foi criada a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (Fetep), com o objetivo de promover estudos, pesquisas e projetos relacionados aos desenvolvimentos tecnológico, econômico e social. O fim dessa década ainda foi marcado por fatos que caminhavam no sentido oposto das tendências mundiais, já que, a despeito de haver preocupação com relação à incorporação de novas tecnologias importadas, as empresas incrementavam os investimentos em atividades de verticalização da produção, enquanto a tendência mundial se dirigia à desverticalização.

Os anos 80 marcaram uma nova e decisiva fase no desenvolvimento da indústria de móveis da região, caracterizada pela retração do mercado interno, mudança de matéria-prima e busca do mercado internacional. A crise da economia brasileira na "década perdida" conduziu o setor moveleiro para uma das piores fases da sua história, pois afastava-se do padrão de consumo do mercado interno.⁷ Outro entrave enfrentado por essa aglomeração foi a escassez da imbuia (matéria-prima original), que foi substituída pelo pínus.

Na segunda metade da década, as empresas enxergaram o mercado externo como a saída para superar a crise, destinando sua produção ao exterior. Para ajudar os fabricantes de móveis a enfrentarem a mudança na matéria-prima e no mercado a ser atendido, a Fetep elaborou cursos técnicos, objetivando disseminar informações sobre as técnicas de utilização do pínus.

A primeira metade da década de 90 foi marcada pela intensificação das exportações, internacionalização alcançada primeiramente pelas grandes empresas, que, depois, foram seguidas pelas médias e pequenas empresas. Segundo Bercovich (1993), o *boom* exportador do início dos anos 90 ocorreu

⁷ O móvel colonial, a especialidade da região, não era mais o preferido do mercado brasileiro, já que novas linhas, mais voltadas aos apartamentos (móveis menores e em cores claras), sinalizavam a mudança de perfil do consumidor.

devido ao papel desempenhado pelas agências exportadoras, que potencializaram a penetração no mercado internacional, intermediando os negócios entre fabricantes e importadores e distribuidores estrangeiros e difundindo informações sobre o mercado externo.

A partir desse período, algumas empresas passaram a destinar a totalidade de seus produtos ao mercado externo. Os importadores fazem pedidos sob encomenda, tornando-se fundamentais para o processo de inovação e sofisticação dos produtos da região, pois definem os modelos e enviam planos detalhados com exigências estritas em termos de normas e especificação técnica.

Porém, a partir de 1994, a situação tornou-se mais complexa, devido à sobrevalorização cambial, que prejudicou as exportações. Durante esse período de sobrevalorização (que durou até 1999), alguns fabricantes tentaram, sem sucesso, competir novamente no mercado interno. Entretanto os efeitos negativos do câmbio foram amenizados pela crise do Leste Europeu, tradicional fornecedor de móveis no mercado internacional.⁸ As empresas também aproveitaram a taxa cambial para reequipar e renovar suas estruturas produtivas, compensando a queda do investimento na década de 80.

Na década de 90, nova etapa de fortalecimento de São Bento do Sul como polo moveleiro deu-se com a consolidação de diversas instituições de apoio. Em 1994, o primeiro curso superior de Tecnologia Mecânica de Móveis passou a ser oferecido por uma parceria entre a Fetep e a Universidade do Desenvolvimento de Santa Catarina (Udesc). Também foi instalado o Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM), que recebeu equipamentos do Senai. O Senai ainda foi responsável pela implantação do Centro de Gestão Empresarial, outra parceria importante, estimulada por lideranças locais para abrigar a Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul (ACIBS), o Sindicato Patronal da Indústria da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre (Sindusmóvel) e a Associação Regional da Pequena e Média Empresa Moveleira.

O setor moveleiro são-bentense exibiu bom êxito frente à abertura comercial. Na década de 90, o número de empresas e o valor da produção cresceram 65,8% e 34,9% respectivamente. Em termos de emprego, nota-se que demissões promovidas por outras indústrias da região foram compensadas pelo aumento de 18,4% no número de empregos na indústria moveleira (Denk, 2000).

Entretanto, desde 2005, a indústria local vive o pior momento desde que se estruturou para atender ao mercado externo, segundo avaliação dos empresários.

⁸ Com a queda da União Soviética, houve a falência de diversas empresas, que deixaram de ser competitivas, devido ao enfraquecimento do Governo, tradicionalmente interventor. Diante da crise, esse governo se viu forçado a retirar diversos incentivos oferecidos às empresas da região.

Houve uma redução de 15,2% no número de empresas na região (Tabela 1) e uma redução de 14,4% no número de empregos de 2005 para 2006 (Denk, 2006). De 2004 para 2005, já havia sido contabilizada uma redução de cerca de 1.200 empregos na indústria moveleira da região. Tais problemas são atribuídos, pelos empresários, à sobrevalorização cambial em curso na economia brasileira desde 2004.

Tabela 1

Distribuição das empresas moveleiras, por porte e municípios, na Microrregião de São Bento do Sul — 2002 e 2005

EMPRESAS	SÃO BENTO DO SUL			RIO NEGRINHO			CAMPO ALEGRE			TOTAL		
	2002	2005	Δ%	2002	2005	Δ%	2002	2005	Δ%	2002	2005	Δ%
Micro	142	126	-11,27	101	84	-16,83	43	19	-55,81	286	229	-19,93
Pequena ..	33	42	27,27	32	22	-31,25	5	6	20,00	70	70	0,00
Média	21	18	-14,29	4	8	100,00	3	3	0,00	28	29	3,57
Grande	3	2	-33,33	2	0	-100,00	0	0	0,00	5	2	-60,00
TOTAL	199	188	-5,53	139	114	-17,99	51	28	-45,10	389	330	-15,17

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RAIS (2002; 2005).

Em termos gerais, os dados apresentados na Tabela 1 são bastante difusos e não indicam relação direta entre tamanho e falência. Porém pode-se afirmar que há uma tendência à concentração, não pelo aumento do tamanho das empresas, mas pelo grande número de falências de microempresas. De fato, esse segmento sofreu reduções nos três municípios referidos, o que significa menos 57 microempresas na Microrregião, enquanto, no segmento de grandes empresas, houve três baixas. Os segmentos menos prejudicados são os de pequeno e médio portes, pois nota-se uma manutenção do número de empresas desses portes na Microrregião.

Os problemas conjunturais vividos pelas empresas de São Bento do Sul permearam as respostas dos empresários e dos demais agentes na pesquisa de campo empreendida nessa localidade, no ano de 2006. Embora a intenção fosse a de se ater a aspectos de natureza estrutural, verificou-se que o aprofundamento da internacionalização comercial empreendido pelas empresas dessa localidade se viu significativamente afetado pelas mudanças cambiais dos últimos anos. Na sequência, procede-se à apresentação e à análise dos resultados da pesquisa.

4.2 Tendências de desenvolvimento da aglomeração de São Bento do Sul segundo pesquisa de campo

4.2.1 Caracterização da amostra

A amostra de empresas entrevistadas foi composta por duas microempresas, três pequenas empresas, 12 de médio porte e duas de grande porte. A constituição da amostra foi realizada considerando um universo de 83 empresas exportadoras na região (BR, 2004). Efetivamente, a amostra pesquisada possui uma representação aproximada.⁹ Observa-se que, nos segmentos das grandes e médias empresas, 14 foram entrevistadas em um universo de 31. Sendo esses os segmentos com maior participação absoluta e relativa na atividade exportadora,¹⁰ entende-se, assim, que os resultados obtidos retratam adequadamente a situação do conjunto das empresas exportadoras.

O capital de todas as empresas entrevistadas é 100% nacional e, com exceção das duas grandes empresas, cujo capital é constituído por sociedade anônima, é totalmente familiar. Entre as empresas entrevistadas, 16 (84,2%) são independentes, e três (15,8%) fazem parte de um grupo, de forma coligada. Os fundadores das empresas entrevistadas são de origem austríaca (45,8%), alemã (16,7%), polonesa (8,3%), brasileira (25%) e italiana (4,2%).

Entre as empresas entrevistadas, quatro foram fundadas entre 1925 e 1950, entre as quais se encontram as duas grandes empresas de São Bento do Sul; sete, entre 1965 e 1980; e oito, entre 1980 e 2000. Entre os fundadores dessas empresas, 61,5% já trabalhavam no setor moveleiro, seja como marceneiros, seja como empregados de outras empresas moveleiras, o que confirma tanto o processo de desmembramento das empresas quanto a evolução de marcenaria para indústria de móveis.

Todas as empresas entrevistadas atendem ao mercado externo, e apenas cinco atendem ao mercado interno simultaneamente. Verifica-se, assim, que, mesmo diante das dificuldades representadas pela sobrevalorização do dólar, as empresas continuaram aprofundando sua inserção no mercado externo, tema que foi investigado na pesquisa de campo.

⁹ Uma vez que os dados colhidos durante a pesquisa de campo são de cunho qualitativo (as informações colhidas não foram utilizadas para realizar inferências estatísticas), esse método permite realizar-se uma aproximação dos resultados.

¹⁰ Não foi possível realizar-se um número maior de entrevistas entre as micro e as pequenas empresas em virtude de sucessivas negativas nos contatos realizados. Diante disso, enviaram-se os questionários por correio, mas essa alternativa não se mostrou bem-sucedida.

A fim de complementar as informações obtidas nas empresas e em função da temática do trabalho, realizaram-se também entrevistas em quatro instituições de apoio e em duas agências de exportação. Considerou-se que as especificidades da presença em aglomerações de empresas, mais especificamente as externalidades determinadas pelas interações com o aparato político-institucional de apoio, bem como o tipo de comercialização de produtos predominante na região, requeriam informações adicionais às obtidas diretamente nas empresas.

4.2.2 Vantagens competitivas pela localização em São Bento do Sul e principais dificuldades encontradas

Em termos da análise das vantagens e das desvantagens oferecidas pela localização, um primeiro ponto diz respeito aos reflexos da tradição e da cultura local sobre o desempenho da aglomeração moveleira são-bentense. Os quatro entrevistados em instituições de apoio afirmaram que a tradição e a cultura locais favorecem o crescimento do setor moveleiro da região, mas também têm aspectos negativos, como o conservadorismo, a rivalidade entre as famílias e o caráter fechado da tradição germânica. A instituição de apoio 4 argumentou que a tradição individualista e a mentalidade fechada de muitos empresários dificultam ações conjuntas e a disseminação de ideias externas, sendo que muitos não aceitam a intervenção das instituições de apoio.

Apesar de todos os responsáveis pelas respostas dos questionários às instituições de apoio terem afirmado que a localização em São Bento do Sul representa benefícios para as empresas, a afirmação deve-se mais a fatores como disponibilidade de infraestrutura física e de serviços, proximidade com fornecedores de matéria-prima e de equipamentos e disponibilidade de serviços técnicos especializados do que à tradição e à cultura local.

Com relação às vantagens oferecidas pela proximidade com fornecedores de insumos, as instituições afirmaram que estas são muito importantes para a competitividade da região. As empresas também atribuíram um índice¹¹ elevado para a importância da proximidade de fornecedores, tanto de matéria-prima (0,79) quanto de equipamentos (0,67). No caso da infraestrutura física, o índice atribuído pelas empresas é de 0,73. As instituições apresentaram reclamações sobre

¹¹ A maioria das perguntas era de cunho qualitativo, em que os entrevistados deviam atribuir um grau de importância, de 0 a 3, para os diversos critérios apontados no questionário. A partir das respostas, foi elaborado um índice, que pode variar de 0 a 1:

$$\text{Índice} = \frac{[(0 \times n.\text{respostas} "0") + (0,3 \times n.\text{respostas} "1") + (0,6 \times n.\text{respostas} "2") + (n.\text{respostas} "3")] }{n. \text{ total de respostas}}$$

falhas da infraestrutura, como, por exemplo, a portuária, cujas defasagem tecnológica e greves ocasionais prejudicam o cumprimento de prazos de entrega.

Com relação à participação nas entidades de representação de classe, percebe-se que estas possuem elevado grau de representatividade entre as empresas, pois todas as empresas entrevistadas participam dos seus respectivos sindicatos patronais. A avaliação das empresas sobre a contribuição dessas instituições (Tabela 2) é bastante positiva, principalmente com relação à apresentação de reivindicações comuns (0,82), à criação de fóruns e ambientes para discussão (0,66), à organização de eventos técnicos e comerciais (0,58) e ao estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local (0,57).

Tabela 2

Contribuições de sindicatos e associações cooperativas locais
na Microrregião de São Bento do Sul — 2006

TIPOS DE CONTRIBUIÇÃO	ÍNDICE
Apresentação de reivindicações comuns	0,82
Criação de fóruns e ambientes para discussão	0,66
Organização de eventos técnicos e comerciais	0,58
Estímulo do desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	0,57
Promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica de empresas	0,46
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	0,46
Promoção de ações cooperativas	0,42
Indicação de fontes e formas de financiamento	0,39

FONTE DOS DADOS BRUTOS: Pesquisa de campo.

Outros elementos ainda pouco desenvolvidos pelas instituições são a construção de ações dirigidas à capacitação tecnológica das empresas e a apresentação de visões estratégicas (ambos com índices de 0,46), que ainda não tinham ganhado força — incubadoras tecnológicas estavam sendo instaladas, mas estavam em estágio embrionário. Com relação a indicações de fontes e formas de financiamento, as instituições receberam um índice de 0,39. O Sebrae oferece linhas especiais de crédito para ações conjuntas. No entanto, poucas empresas sabiam da sua existência, o que é um sinal das dificuldades para as instituições se aproximarem das empresas.

Nota-se que há uma enorme gama de recursos políticos na região, que, aparentemente, há um bom grau de eficiência na disseminação de informação e

que já existe certo diálogo entre as diversas instituições locais e alguns empresários de posição consolidada. No entanto, essa mobilização ainda é insuficiente para a formação de uma rede política local, dada a carência de um agente que consiga catalisar todos esses recursos em direção a ações conjuntas.

A despeito das vantagens que a localização em São Bento do Sul oferece às empresas, estas ainda encontram algumas dificuldades, como contratar empregados qualificados (índice de 0,57). Outra grande dificuldade encontrada por esses fabricantes é o custo e a falta de capital de giro e de capital para aquisição de instalações: a primeira dificuldade surgiu devido ao não cumprimento da Lei Kandir por parte do Governo, que acumula créditos tributários no setor de madeira e móveis da região (Denk, 2006);¹² e a segunda, devido à dificuldade de se captar recursos em bancos de fomento, créditos de longo prazo e com juros subsidiados.

Poucos fabricantes de móveis entrevistados afirmaram ter dificuldades para vender a produção (índice de apenas 0,4). As empresas da região são "compradas"; portanto, os pedidos são contínuos, e não há dificuldade para encontrar encomendas. A principal dificuldade atual foi indicada como sendo a de atender aos pedidos sem ter prejuízo, dado que a maioria das empresas prefere incorrer em prejuízo a ter que abandonar seus clientes.

Dessa forma, com relação às principais dificuldades, pode-se dizer que elas não se devem, na visão geral dos empresários, às características da aglomeração, mas, sim, a fatores conjunturais e a determinações que extrapolam o local.

¹² As dificuldades com o cumprimento dos repasses de créditos de ICMS às empresas no âmbito da Lei Kandir apresentaram-se como ponto crítico para o funcionamento das empresas exportadoras quando da realização das entrevistas. Na verdade, a denominada Lei Kandir já havia sido extinta e substituída pela Emenda Constitucional nº 42/2003. Como essa emenda manteve os traços essenciais da Lei Kandir, tornou-se comum a referência à essa lei. No período em que as entrevistas foram realizadas, parte dos créditos de ICMS que as empresas tinham junto ao erário estadual ainda não havia sido repassada, implicando queixas unânimes dos empresários aos frequentes atrasos na aplicação da legislação por parte do Estado de Santa Catarina e, por conseguinte, quanto ao próprio formato desse estímulo às exportações. Embora a maior parte dos repasses às empresas já tenha ocorrido e os esquemas de compensação aos Estados pela União venham ocorrendo desde que a Lei Kandir entrou em vigência, esse é um tema que, até os dias atuais, permanece na pauta das disputas entre União, Estados e empresas exportadoras, o que pode ser demonstrado pela edição da Lei nº 11.793/2008, que prevê novos repasses compensatórios aos Estados e atende às reivindicações de Estados afetados pela perda de arrecadação decorrente da isenção de ICMS para empresas exportadoras.

4.2.3 Estrutura da cadeia global de valor

No que diz respeito à cadeia global de valor de móveis, os **nós** imediatamente antes da produção do mobiliário são os fornecedores de matérias-primas e os fornecedores de máquinas e equipamentos. Já os **nós** não produtivos mais próximos são as etapas de comercialização e elaboração de *design*. Foi necessário averiguar-se, dentro do espectro cujos dois extremos eram o mercado e a hierarquia, em que situação essas relações se encontravam.

Observou-se que, apesar de 89,5% das empresas entrevistadas afirmarem que subcontratam empresas para aquisição de peças, componentes, materiais e serviços, o grau de terceirização das empresas é baixo.¹³ O grau é aparentemente proporcional ao tamanho da empresa, com bastante assimetria dentro dos segmentos.¹⁴

Verificou-se que, no geral, mais da metade (56,0%) das empresas entrevistadas transfere atividades para outras empresas da região, enquanto 29,8% delas não terceirizam atividades, e apenas 14,2% subcontratam empresas de outras regiões. A atividade com maior grau de terceirização é a comercialização, pois todas as empresas subcontratam agências de exportações. Em seguida, verifica-se que 90% das empresas adquirem de terceiros os componentes e os serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção e certificação). Entre as empresas entrevistadas, nenhuma era subcontratada de outra.¹⁵ A atividade que menos tinha ocorrência de subcontratação era a de desenvolvimento de produto, em função de o *design* ser enviado pronto pelos clientes estrangeiros.

Nota-se, portanto, que as empresas da Microrregião de São Bento do Sul, em geral, preferem manter uma governança hierárquica no maior número de nós

¹³ Considerou-se como atividade terceirizada toda e qualquer menção durante as entrevistas às fases do processo produtivo não realizadas internamente às empresas. Adotou-se esse procedimento metodológico com o objetivo de apreender o funcionamento da indústria local e os diversos tipos de interações estabelecidas ao longo da cadeia de produção, aspecto fundamental quando se trata de avaliar a natureza das relações "intracluster". Entretanto esse procedimento pode acarretar determinadas imprecisões, como considerar como terceirização atividades que sempre foram efetuadas através de mecanismos de mercado (como a aquisição de componentes por exemplo).

¹⁴ A realização do teste de correlação entre tamanho e grau de terceirização mostrou um índice de 0,334, que, além de ser baixo, é pouco significativo, uma vez que o R2 igualou 0,11.

¹⁵ Isso provavelmente ocorreu porque a seleção da população engloba apenas empresas exportadoras, e as empresas de São Bento do Sul geralmente não exportam partes para o exterior, mas, sim, móveis completos.

possíveis e que, naquelas etapas da cadeia que não são internalizadas, as relações com os fornecedores são estabelecidas, em grande parte, através do mercado. Mesmo sendo altos os custos que as empresas geralmente assumem, ao organizarem o processo produtivo de forma altamente centralizada, elas se especializam sem se desverticalizar, pois consideram a verticalização uma forma de se resguardar. É interessante observar-se como essa estrutura de governança afeta a cooperação entre as empresas.

Relação com fornecedores: governança e territorialidade

Apesar de 90,5% das empresas subcontratarem fornecedores de insumos e componentes, estas apresentam baixa intensidade de terceirização, já que as terceirizações se referem às tarefas correspondentes às etapas iniciais, como fornecimento de componentes.

Mesmo que os produtores se tenham mostrado satisfeitos com seus fornecedores, entre os entrevistados, apenas 27,8% afirmaram que a cooperação com fornecedores de insumos é relevante (grau de importância de 0,25), o que significa que, em média, a parceria entre empresas e seus fornecedores não é muito forte.

A localização dos fornecedores de matérias-primas e de máquinas e equipamentos foi analisada de forma estratificada, o que permitiu estabelecer-se uma relação positiva entre o tamanho das empresas de móveis e o coeficiente de importação de matérias-primas¹⁶ e o de importação de máquinas e equipamentos¹⁷. Porém nota-se que, nos últimos anos, muitas empresas de máquinas e equipamentos nacionais e estrangeiras vêm sendo atraídas para São Bento do Sul, o que mostra o aumento da internalização da rede de fornecimento. Essa internalização melhora o coeficiente keynesiano, o que é positivo para o desenvolvimento da região, pois permite que as empresas comprem boa parte das máquinas na localidade, o que pode ampliar as possibilidades de cooperação vertical no interior da aglomeração.

Conclui-se que as relações entre produtores de móveis e fornecedores em geral não são conflituosas e que há bastante espaço para o desenvolvimento de parcerias, porém estas ainda estão em estágio embrionário.

¹⁶ O índice resultante do teste de correlação é baixo (0,27) e não é significativo: R2 0,07.

¹⁷ É importante ressaltar-se que, ao realizar-se o teste de correlação entre o tamanho das empresas e o coeficiente de importação de máquinas e equipamentos, o índice de correlação é elevado (0,56), e, apesar de seu grau de significância ser baixo, o R2 de 0,31 é o mais alto entre os testes realizados.

Canais de distribuição dos produtos e reflexos sobre a governança da aglomeração moveleira de São Bento do Sul

A inserção da aglomeração de São Bento do Sul no mercado externo ocorreu através da exportação de móveis pouco sofisticados. A maioria das empresas de São Bento do Sul vende móveis através dos agentes de exportação, que possuem contato com diversas distribuidoras internacionais de móveis. Algumas empresas estão iniciando um processo de desvinculação do agente, porém a dificuldade é grande, porque a internalização de um departamento de comercialização exige investimentos elevados. Como a região já tem a fama de produtora de móveis de alta qualidade técnica e baixo preço consolidada no mercado e, por isso, é procurada por distribuidores estrangeiros, o comodismo é a atitude predominante.

As informações retiradas da pesquisa de campo confirmam avaliações de Bercovich (1993) sobre a excessiva dependência das agências de exportação. De fato, 80% das exportações de móveis realizadas pela região são intermediadas por agentes de exportação; todas as empresas entrevistadas utilizam esse canal de comercialização, cuja participação sobre as vendas varia entre 40% e 100%.

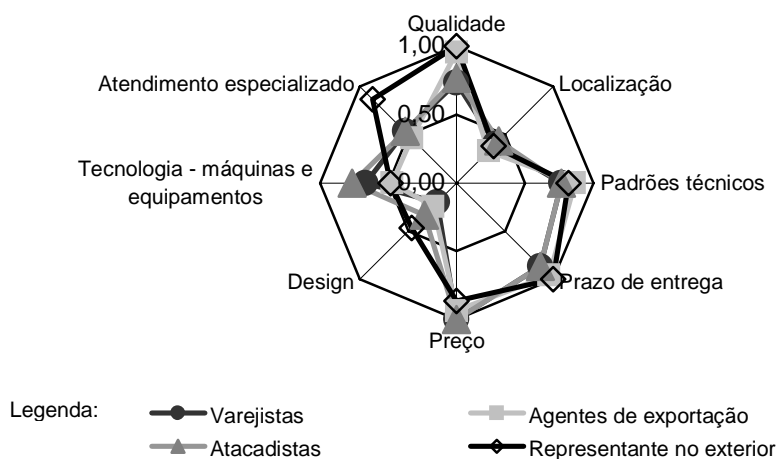
As empresas que escolhem internalizar o departamento comercial e realizar as vendas através de representantes comerciais no exterior devem preparar-se para um elevado grau de exigências. Esse canal de comercialização é o que mais impõe a necessidade do desenvolvimento de competências diversas do fabricante: qualidade, atendimento especializado, prazo de entrega, padrões técnicos e elaboração de *design*. Por outro lado, as empresas não precisam preocupar-se tanto com relação ao preço (Gráfico 1) e conseguem fugir da cadeia comandada pelo comprador.

As empresas que conseguem comercializar seus móveis diretamente com os varejistas são aquelas que sofrem menor nível de exigências. Nesse caso, a relação é de mercado, e as empresas, por enfrentarem compradores menores, conseguem ter maior poder de barganha perante os clientes, enquanto estes se mostram mais preocupados com o preço e a capacitação tecnológica da empresa.

Na venda realizada através do agente de exportação, os fatores críticos de sucesso são a qualidade, o cumprimento dos padrões técnicos, os preços baixos e o prazo de entrega. Porém as exigências são baixas em relação à elaboração de *design* e à capacitação tecnológica das empresas. Quando as empresas conseguem eliminar o agente de exportação no atendimento a atacadistas, atendem à mesma cadeia sem intermediários, mas a cadeia ainda é comandada pelos compradores. Porém as empresas obtêm maiores facilidades em termos de qualidade, padrões técnicos e prazos de entrega, enfrentando maiores exigências no preço e na capacitação tecnológica.

Gráfico 1

Comparação dos fatores críticos de sucesso das vendas a diferentes tipos de compradores da Microrregião de São Bento do Sul — 2006



FONTE DOS DADOS BRUTOS: Pesquisa de campo.

Nota-se, na região, que o vínculo com o agente de exportação é bastante forte, principalmente pela dificuldade que deve ser enfrentada para se conseguir abrir outros canais de comercialização. O poder dessas agências é preocupante, dado que seu vínculo com os clientes é mais forte do que aquele com os fabricantes. De fato, as agências de exportação fazem pressão para que as empresas reduzam custos, a fim de não deixarem de atender ao cliente; e os agentes entrevistados têm ligações com empresas de outras cidades e até mesmo de outros países, o que facilita a transferência de uma encomenda para outras aglomerações.

O grau de parceria entre as empresas entrevistadas e os seus clientes é baixo (índice de 0,17). Apenas quatro, entre as empresas entrevistadas, afirmaram que realizam esse tipo de parceria. A falta de relação cooperativa entre as empresas e seus clientes ficou clara, quando outras questões foram levantadas.

Entre as empresas entrevistadas, apenas cinco realizam pesquisa de satisfação dos clientes; dessas, três empresas realizam pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos.

A relação de parcerias entre as empresas moveleiras são-bentenses e as agências de exportação é um pouco mais forte (índice de 0,33). De fato, as agências de exportação já funcionaram como meras atravessadoras e muitas vezes promoviam leilões para buscar fabricantes que conseguissem produzir os móveis desejados pelo menor preço. Entretanto, durante a crise atual, apesar de ainda existirem agentes oportunistas, em geral está havendo mudanças. A falência de diversas empresas moveleiras e a dificuldade em conseguir atender aos clientes sem incorrer em prejuízo impulsionaram uma relação mais cooperativa entre os fabricantes e os agentes, em que estes ajudam na elaboração de projetos e discutem mais fluidamente com os empresários.

Esse processo de transformação dos agentes de exportação poderia reverter a visão negativa que estes causam. A instituição 4 afirmou que a reestruturação do papel dos agentes pode torná-los compatíveis com o *upgrading* funcional na região. Eles podem passar a fazer o controle de qualidade, os trâmites burocráticos, o despacho dos produtos e, como detêm a quase totalidade das informações sobre o mercado, podem ajudar no desenvolvimento de produtos novos. Programas de desenvolvimento dessas etapas não se confrontariam com os interesses dos agentes e teriam maior chance de serem bem-sucedidos.

Apesar dessas mudanças recentes, conclui-se que a governança dos clientes sobre a cadeia de valor é do tipo cativa e impede que as empresas moveleiras consigam realizar *upgrading* funcional. As poucas empresas que procuram reposicionar-se na cadeia global de valor através desse tipo de *upgrading* deparam-se com barreiras à entrada elevadas, devido ao alto grau de concentração dos compradores. Portanto, os compradores desenvolvem uma dependência transacional, por meio do confinamento do fornecedor a um escopo reduzido de tarefas, o que torna os custos de troca de clientes altos para os fornecedores (Gereffi; Humphrey; Sturgeon, 2005).

Relações de cooperação entre as empresas moveleiras e destas com outros agentes

O desenvolvimento de relações horizontais cooperativas nas áreas competitivas é raro, já que as empresas competem entre si por encomendas. Esse aspecto é agravado quando as empresas produzem bens padronizados, como é o caso dos fabricantes de móveis de São Bento do Sul. Mesmo com esse fator pesando contra a cooperação desses empresários, apenas 12,9%

dos fabricantes entrevistados consideraram que seu principal concorrente se encontra na região. Além disso, a pesquisa de campo mostra que a parceria entre os empresários e aqueles que estes consideram seus concorrentes é baixa (0,17). Já a parceria entre os empresários e aqueles que eles consideram como "outras empresas do setor" é o tipo de cooperação que atingiu o segundo maior grau de importância durante as entrevistas (0,47), só ficando atrás da parceria entre empresas do mesmo grupo (1,0).

Em termos de cooperação horizontal em áreas competitivas, a mais utilizada pelas empresas é a participação conjunta em feiras, porém mesmo esta ainda é muito fraca (índice de 0,26). De fato, a última feira organizada pelas empresas da região foi cancelada, devido à falta de organização conjunta. Os demais itens pesquisados mostraram que os outros tipos de cooperação em áreas competitivas são quase insignificantes.¹⁸ Nota-se, assim, que a cooperação horizontal em áreas competitivas, em geral, é muito baixa, não existindo de forma abrangente. Esse ponto foi reforçado pelas entrevistas das instituições, que mostraram que, apesar de existirem muitas reuniões para se tentar melhorar o grau de cooperação das empresas, essas tentativas não adquirem materialidade, não existindo quase nada na prática.

As entrevistas mostraram que a cooperação horizontal entre empresas é mais comum em áreas pré-competitivas. Segundo as instituições entrevistadas, as dificuldades atuais ocasionaram tentativas de iniciar ações conjuntas por parte das empresas, principalmente no que diz respeito a reivindicações comuns. Isso foi confirmado pelas empresas que defenderam que as reivindicações comuns foram a forma de cooperação da qual participaram com mais intensidade durante os últimos três anos e a esta atribuíram índice de importância de 0,27.

Existe uma conscientização por parte dos empresários da importância da proximidade entre empresas, universidades, instituições e centros de pesquisa. No entanto, entre as instituições locais, apenas o CTM apresenta um grau de cooperação com as empresas mais significativo (0,28) (Tabela 3).

¹⁸ A cooperação para a compra de insumos e equipamentos é raramente realizada entre as empresas moveleiras (índice de 0,18). A cooperação para o desenvolvimento de produtos e processos é também baixa (0,18). O índice relativo à cooperação para o desenvolvimento de *design* atingiu o valor de apenas 0,16.

Tabela 3

Cooperação das empresas com institutos de ensino e pesquisa e com outros agentes na Microrregião de São Bento do Sul — 2006

AGENTES	ÍNDICE	AGENTES	ÍNDICE
Outras empresas dentro do grupo ...	1,00	Institutos de pesquisa	0,08
Outras empresas do setor.....	0,47	Agentes financeiros	0,08
Centro Tecnológico do Mobiliário	0,28	Universidade	0,06
Concorrentes	0,17	Instituições de testes, ensaios e	
Entidades sindicais	0,11	certificações	0,06
		Órgãos de apoio e promoção	0,00

FONTE DOS DADOS BRUTOS: Pesquisa de campo.

De acordo com a pesquisa realizada, os empresários não atribuíram nenhuma importância para as relações cooperativas com órgãos de apoio e promoção, assim como para o papel dos agentes financeiros na aglomeração (índice de 0,08). Essas respostas refletem a ausência de medidas de apoio voltadas exclusivamente para aglomerações de empresas, que só se iniciaram formalmente em 2003,¹⁹ e também a insuficiência das atuais medidas direcionadas às PMEs ou às atividades de exportação.

Conclui-se que existe uma estrutura muito bem-consolidada de instituições de apoio na região, que estão cada vez mais profissionalizadas e mais preparadas para dirigir os empresários a ações conjuntas e para conseguir formar um sistema de informação. Mas existem dificuldades para lograr uma maior aproximação com os empresários, devido à suficiência (até a atualidade) de soluções individuais por parte destes.

¹⁹ Somente com a instituição da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior em 2003, o Governo Federal passou a reconhecer formalmente o fenômeno das aglomerações de empresas em suas medidas de apoio e promoção. Quando da realização da pesquisa de campo, ainda não se tinha avançado na definição dos instrumentos de apoio às aglomerações. Para uma síntese da evolução do aparato político institucional de apoio às PMEs no Brasil e às aglomerações empresariais, ver Botelho, Nareto e Mendonça (2004).

Resultados da cooperação e reflexos da estrutura de governança sobre a aglomeração

A aglomeração moveleira de São Bento do Sul apresenta graus elevados de flexibilidade e de adaptabilidade frente às flutuações do mercado. Segundo a pesquisa de campo, as melhorias mais significativas, entre 2003 e 2005, foram aquelas referentes à qualidade dos produtos (0,63) e às novas oportunidades de negócios (0,62). Nesse período, as melhorias na capacitação dos recursos humanos foram relativamente pequenas. Portanto, para verificar de que forma esse *cluster* conseguiu reagir às mudanças no mercado externo — maleabilidade passiva ou versatilidade ativa —, é importante analisarem-se as relações de trabalho e o processo de inovação presentes na localidade.²⁰

Nas entrevistas com as empresas, ficou clara a preocupação dos fabricantes com as melhorias no ensino formal e com os cursos práticos. O número de empregados que obtêm formação especializada em fabricação moveleira é considerável e atinge 16,74% do total de empregados das empresas entrevistadas, sendo que 6,52% cursaram o ensino médio de tecnólogo de móveis, e 2,07% eram engenheiros moveleiros. Quatro das empresas entrevistadas afirmaram oferecer cursos específicos rápidos dentro da empresa, acessíveis a todos os seus funcionários.

Porém, nos últimos três anos, essa maior flexibilidade vem afetando negativamente a mão de obra menos qualificada, aquela do chão-de-fábrica, que possui conhecimento prático na produção de móveis e é abundante na região. No que diz respeito à mão de obra qualificada, com conhecimentos técnicos mais aprofundados na produção de móveis, há uma demanda não atendida.

Percebe-se que os empresários estão conscientes sobre a importância da qualificação da mão de obra para o desenvolvimento da aglomeração e investem na capacitação de seus empregados. Entretanto, as empresas do setor vêm respondendo de forma negativa aos desafios impostos pela pressão do mercado externo, na forma de cortes salariais e de outros benefícios.

Para se chegar a uma resposta sobre a forma de flexibilidade do *cluster*, devem ser também considerados aspectos sobre o processo inovativo. Notou-se que as pressões provocadas pelo comércio internacional e a baixa cotação do dólar influenciaram positivamente a atividade de inovação, dado que as empresas

²⁰ A flexibilidade pode "ser versatilidade ativa" ou "maleabilidade passiva": o primeiro caso consiste na capacidade de explorar nichos de mercado e de atender rapidamente às encomendas, com base em uma mão de obra qualificada; o segundo significa submeter-se às pressões externas dos clientes e aceitar reduções nos preços, que, por sua vez, são repassadas aos trabalhadores de maneira coercitiva (Sengenberger; Pike, 2002).

se viram obrigadas a aumentar o ritmo de introdução de inovações para se tornarem mais competitivas no mercado externo.

Quando questionados sobre quais foram os tipos de inovação implementados pela empresa entre 2003 e 2005, em geral, os empresários afirmaram que estão inovando. O tipo de inovação mais comum na região é a incorporação de tecnologias já existentes, sendo as empresas receptoras de esforços tecnológicos realizados fora dos seus limites. Muitas empresas realizam pequenas inovações em processo, do tipo incremental. Entre as empresas entrevistadas, 73,7% produziram produtos novos para o mercado. Essa elevada porcentagem se explica pelo fato de os empresários terem considerado as inovações enviadas pelos clientes como se fossem inovações próprias.

Em relação aos gastos com P&D, a maioria das empresas afirmou ter investido entre 0% e 10% do faturamento em atividades inovativas, cálculos estimados *ex post*. A percepção advinda das entrevistas é a de que são percentuais baixos, dado que não há um planejamento prévio sobre os gastos com P&D, que são aleatórios.

No que diz respeito aos conceitos e às práticas de *marketing*, as empresas não evoluíram muito nos últimos três anos.²¹ Em geral, não há o objetivo de consolidar uma marca brasileira no exterior, reflexo da distância que existe entre esses produtores e os consumidores finais e da visão voltada para "dentro da fábrica", em que se priorizam ações de produção, e não de *marketing*.

Segundo as empresas, as embalagens sofreram um processo de inovação muito intenso. As empresas estão investindo muito nesse segmento, para evitar o desperdício de móveis devido a danos ocorridos durante a viagem. As embalagens apresentam um nível tão alto de desenvolvimento tecnológico que chegam a custar 30% do valor do móvel.

As empresas, em geral, não implementaram técnicas avançadas de gestão, porém, aparentemente, existe uma tendência para sua maior profissionalização, uma vez que uma nova geração de empresários, que frequentou faculdades de administração, engenharia de produção, dentre outras, está assumindo o seu controle administrativo.

Em termos de impacto, as inovações promovidas nas empresas permitiram o aumento da participação no mercado externo, em termos de volume, devido ao aumento da produtividade e da qualidade do produto.

²¹ Até há pouco tempo, as empresas exportavam produtos que não apresentavam nem mesmo o selo *made in Brazil*. Atualmente, os móveis carregam um selo indicando o país de origem, mas a marca carregada é a do cliente estrangeiro.

Pode-se dizer que a flexibilidade em São Bento do Sul é mediana, pois há indicações de que a aglomeração em questão constituiu uma estrutura institucional em termos de apoio tecnológico e capacitação de mão de obra que permite com que ela almeje uma inserção mais ativa no comércio internacional. Entretanto, em relação ao processo inovativo, a opção por não investir em áreas estratégicas, como o *design*, trava o processo de capacitação das empresas.

Reflexos da estrutura de governança sobre a competitividade das empresas no mercado internacional

Segundo as instituições de apoio, o nível relativo de competitividade das empresas moveleiras nos últimos três anos piorou, o que mostra que as iniciativas empreendidas pelos fabricantes locais para implementar atualizações não foram suficientes para que a competitividade dos produtores de São Bento do Sul, comparada àquela de fabricantes de outros países, se mantivesse.

As 19 empresas entrevistadas afirmaram que seus principais concorrentes estão localizados em outros países, como China (53%), Vietnã (16%), Índia (6%) e outros países asiáticos (13%). Alguns empresários que conseguem entrar em mercados direcionados para produtos mais sofisticados estão competindo com países como a Polônia, a Estônia e a Lituânia, cada um com 3% das respostas. Outro concorrente importante é a África do Sul.

Os principais destinos dos móveis são-bentenses são os Estados Unidos e a União Europeia, mercados cujas estruturas de comercialização, tanto varejistas como atacadistas, são altamente concentradas. Em seguida, aparecem o Reino Unido e a América Latina. Neste último mercado, as empresas conseguem competir com móveis diferenciados.

As empresas afirmaram que estão procurando atender a novos mercados e novos nichos, onde possam competir via diferenciação, tentando agregar mais valor a seus produtos, melhorando as técnicas de acabamento e saindo dos nichos e da cadeia em que competem com a China. Contudo muitas empresas ainda sentem dificuldade de abandonar seus clientes atuais e de criar novos produtos. Essa situação é decorrente das diferenças nas técnicas produtivas e do maquinário necessário para que as empresas migrem da produção de móveis de baixo padrão para móveis mais sofisticados.

5 Considerações finais

A pesquisa realizada na aglomeração moveleira de São Bento do Sul permitiu caracterizar essa aglomeração em relação à estrutura de governança e a influência em sua inserção externa.

No que diz respeito aos vínculos de cooperação em escala de tecido empresarial, verificou-se que estes se encontram incipientes, o que impede a caracterização da aglomeração como um sistema produtivo local. De fato, o conservadorismo dos empresários locais dificulta o desenvolvimento da parcela ativa da eficiência coletiva. Os empresários evitam a desverticalização de suas empresas, o que prejudica o processo inovativo local e o desenvolvimento de ações conjuntas. A estrutura de governança interna é forte apenas em termos passivos (no que diz respeito às economias externas de caráter espontâneo), o que se deve principalmente às vantagens formadas pela infraestrutura local e pelas instituições.

Porém verificou-se que há espaços para o desenvolvimento de eficiência coletiva, principalmente devido ao conjunto institucional existente na região. As instituições locais conseguiram formar um bloco sólido e coerente de ideias, mostrando grandes esforços para conscientizar os empresários sobre a importância das ações conjuntas para o desenvolvimento da aglomeração, sendo esses os primeiros passos para a formação de uma rede política local.

Esse conjunto institucional permitiu a emergência de iniciativas para a promoção do *upgrading* de processo e de produtos das empresas moveleiras de São Bento do Sul, principalmente em etapas manufactureiras. De fato, muitas empresas da região conseguiram inovar seus processos e *layouts*, respondendo, de forma rápida, às exigências de seus clientes. No entanto, o mesmo não ocorre em termos de *upgrading* funcional, já que as empresas locais só conseguem desenvolver as atividades interessantes do ponto de vista dos clientes, como, por exemplo, embalagens, certificação de qualidade e logística. As empresas locais não realizam as etapas que mais agregam valor aos produtos, como *design*, *marketing* e *branding*, não tendo, portanto, controle sobre as etapas iniciais de concepção do produto, bem como sobre as principais etapas de pós-produção. Essas são limitações ao desenvolvimento das empresas e da região que decorrem diretamente da forma subordinada como as empresas se inserem na cadeia de valor, o que significa não aproveitar integralmente o potencial das economias externas geradas pela aglomeração de empresas. Nesse contexto, o *upgrading* de produto é atualmente a alternativa mais buscada pelas empresas da região, que procuram direcionar-se para nichos de mercado mais exigentes, o que representa um *upgrading* horizontal ao longo da cadeia.

A conclusão principal do estudo é a de que São Bento do Sul está inserida em uma cadeia global de valor comandada pelo comprador, cuja governança predominante é do tipo cativa, ou seja, a baixa competência dos fornecedores perante produtos complexos e suas especificações requer intervenção e controle pesados por parte dos clientes. Apenas algumas empresas logram desenvolver relacionamentos com os clientes que não através de governança do tipo cativa. Isso ocorreu a despeito do fortalecimento da governança interna da região, o que confirmou a hipótese principal deste trabalho.

Esses resultados corroboram a proposição de alguns autores de que a inserção de produtores locais em cadeias globais pode não proporcionar um *learning by exporting* efetivo, uma vez que, em geral, as firmas locais promovem inovações apenas quando essas são de interesse dos clientes, ou seja, naquelas etapas que não fazem parte do núcleo de competência destes. Portanto, verificou-se que, de fato, os limites a atualizações tecnológicas são bem maiores do que aqueles previstos tanto pela literatura tradicional sobre aglomerações produtivas especializadas, quanto por aqueles teóricos que defendem a existência irrestrita do *learning by exporting*.

Uma última observação deve ser feita sobre a abrangência dos resultados da pesquisa apresentada no presente artigo. As características da inserção externa das empresas da aglomeração de São Bento do Sul são encontradas também em outras aglomerações moveleiras, assim como em outros setores produtivos, dentre os quais se destacam o setor de calçados e o de confecções. Como a tendência à aglomeração de empresas é bastante importante nesses setores, essas aglomerações tornaram-se alvos importantes da estratégia das grandes cadeias varejistas norte-americanas e europeias. Em suma, o tema tratado no presente trabalho não se restringe ao caso analisado, dado que se apresenta de forma importante em outros setores produtivos, colocando-se, na atualidade, como importante objeto de estudo de inserção externa de empresas de países em desenvolvimento, situadas, ou não, em aglomerações.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO — ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil:** informações gerais. São Paulo: Abimóvel, 2006. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 29 nov. 2006.

BERCOVICH, Nestor. **Análisis de la internacionalización de la industria del mueble de São Bento do Sul (Santa Catarina, Brasil):** a la luz de la experiencia de los distritos industriales italianos. Florianópolis: UFSC, 1993. 38p.

BOTELHO, Marisa; NARETTO, Nilton; MENDONÇA, Maurício. A trajetória das políticas públicas para pequenas e médias empresas no Brasil: do apoio individual ao apoio a empresas articuladas em arranjos produtivos locais. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 27, p. 63-117, jun./dez. 2004.

BIANCHI, Patrizio. **Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las Pymes aprendiendo de la experiencia europea.** Buenos Aires: CEPAL, 1996. (Documento de trabajo, n. 72).

BRANCALEONE, Juraci. **A dinâmica e a complexificação urbana de São Bento do Sul pólo industrial moveleiro.** Dissertação (Mestrado em Geografia)-UFSC, Florianópolis, 1999.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Comércio exterior:** empresas exportadoras e importadoras. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna>>. Acesso em: 2004.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (Org.). **Pequena empresa — cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

DENK, Adelino. **Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul — SC.** Dissertação (Mestrado em Economia)-UFSC, Florianópolis, 2000.

DENK, Adelino. **Estudo setorial do cluster industrial moveleiro do Alto Vale do Rio Negro.** São Bento do Sul: SINDUSMOBIL, 2006.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, Gary. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI; KORZENIEWICZ (Org.). **Commodity chains and global capitalism.** London: Greenwood, 1994. p. 95-122.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Tim. The governance of global value chain. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, Feb. 2005.

GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel; KORZENIEWICZ, Roberto. Introduction: global commodity chain. In: GEREFFI; KORZENIEWICZ (Org.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Greenwood, 1994. p. 1-14.

HUMPHREY, John. **Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy**: Series on upgrading in small enterprise clusters and global value chains, 2003. (SEED working paper, n. 43). Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 20 jul. 2005.

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

JESSOP, Bob. The rise of governance and the risk of failure: the case of economic development. **International Social Science Journal**, n. 155, p. 29-45, 1998.

KAPLINSKY, R.; READMAN, J. Globalization and upgrading: what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector? **Industrial and Corporate Change**, Oxford Univ., v. 14, n. 4, p. 670-703, 2005.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS — RAIS. Brasília: Ministério do Trabalho e do Emprego, 2002 e 2005.

SENGENBERGER, Werner; PIKE, Frank. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: COCCO; URANI; GALVÃO (Org.). **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A 2002. p. 101-146.

SCHMITZ, Hubert. Aglomerações produtivas locais e cadeias de valor: como a organização influencia o aprimoramento produtivo. In: CASSIOLATO; LASTRES; ARROIO (Org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

WILLIAMSON, Oliver. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.