



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Tecnologia e Ciências
Escola Superior de Desenho Industrial

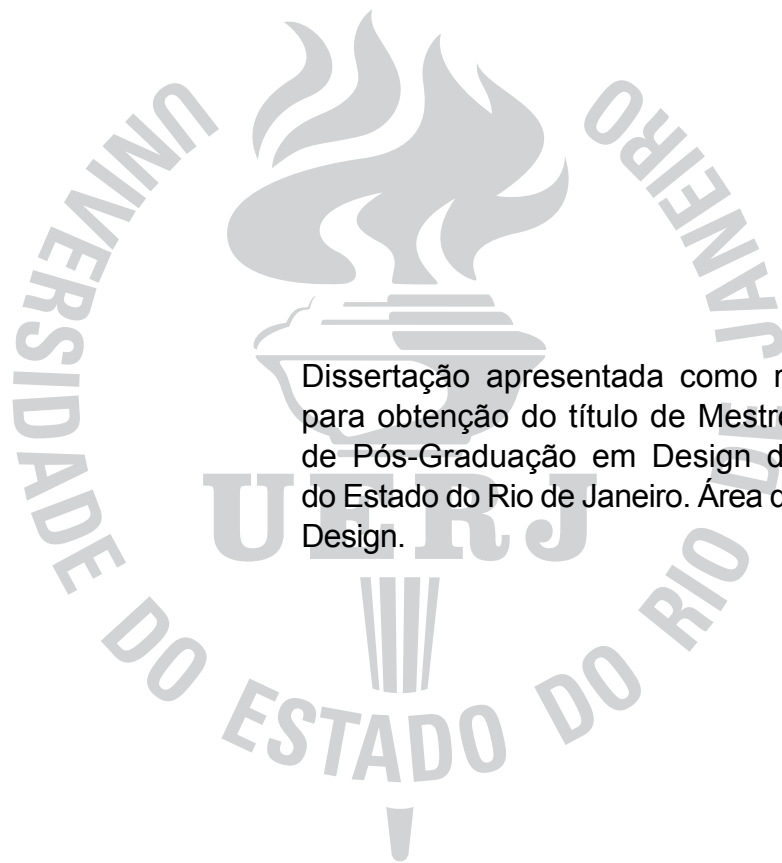
Alexandre de Barros Teixeira

**Mobiliário brasileiro de exportação:
um estudo da competitividade da indústria
com foco em São Bento do Sul, SC**

Rio de Janeiro
2008

Alexandre de Barros Teixeira

**Mobiliário brasileiro de exportação:
um estudo da competitividade da indústria
com foco em São Bento do Sul, SC**



Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Orientador: Prof. Dr. Wandyr Hagge Siqueira

Rio de Janeiro
2008

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / CTC/G

T266 Teixeira, Alexandre de Barros.
Mobiliário brasileiro de exportação: um estudo da competitividade da indústria com foco em São Bento do Sul, SC / Alexandre de Barros Teixeira. – Rio de Janeiro, 2008.
187 f.

Orientador : Prof. Dr . Wandyr Hagge Siqueira.
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior de Desenho Industrial.
Bibliografia: f.173-177.

1. Indústria de móveis – São Bento do Sul (SC) – Teses. 2. Mobiliário - Teses. 3. Mobiliário – Fabricação - Teses. I. Siqueira, Wandyr Hagge. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior de Desenho Industrial. III. Título.

CDU 684.4

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta tese / dissertação.

Assinatura

Data

Alexandre de Barros Teixeira

**Mobiliário brasileiro de exportação:
um estudo da competitividade da indústria
com foco em São Bento do Sul, SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Aprovada em 15 de Setembro de 2008

Banca examinadora:

Prof. Dr. Wandyr Hagge Siqueira (Orientador)
ESDI – UERJ

Prof^a. Dr^a. Lucy Niemeyer
ESDI – UERJ

Prof. Dr. Valdir Ferreira Soares
EBA – UFRJ

Rio de Janeiro
2008

DEDICATÓRIA

Para a Elisa, o Flávio e o Pedro.

AGRADECIMENTOS

Quero iniciar meus agradecimentos por duas colaborações que considero fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho. A do Prof. Dr. Wandyr Hagge Siqueira, meu orientador, pelas ótimas aulas, sugestões de pesquisas e de leituras, e sobretudo pela amizade que consolidamos ao longo desses dois anos, e a do Sr. Udo Weihermann, diretor da Móveis Weihermann, meu primeiro contato em São Bento do Sul, pela gentileza não apenas em me receber em sua empresa para iniciar a pesquisa, como por suas recomendações às demais indústrias sobre meu trabalho.

Também agradeço a todos os professores do mestrado pelas contribuições paralelas que ajudaram a modelar o conjunto do trabalho, particularmente à Profa. Dra. Lucy Niemeyer, ao Prof. Dr. Sydney Fernandes de Freitas e Prof. Dr. Guilherme Cunha Lima. Meus agradecimentos à D. Erika Baukat da Kiefer Sul de São Bento do Sul pelas valiosas informações enquanto estive na cidade, bem como quando à distância, precisei de algum outro subsídio à pesquisa. O mesmo estendo ao Sr. Fredolin Glatz (Motty) da Móveis Rudnick e Sr. Claudio Gonçalves da Indústrias Artefama.

Agradeço à Maria, minha amiga de São Bento, por todo o apoio logístico nas visitas à cidade, por ocasião da pesquisa de campo. Também não posso esquecer do Fábio Glatz, nascido em São Bento, meu aluno nos cursos de julho na Unisul em Florianópolis, por sua ajuda nos contatos na cidade.

Ao meu amigo e parceiro de longa data, Celso Santos, pelos inúmeros artigos relacionados ao tema que me enviou ao longo desse período, também agradeço.

Agradeço aos meus pais, à Mônica e aos meus filhos, os dois grandes, Elisa e Flávio, e o pequeno, Pedro, por terem tentado entender (nem sempre!) os momentos de ausência.

Por fim, a todos que de alguma maneira contribuíram para o resultado desse trabalho, meu muito obrigado!

Existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem, as que ficam observando o que acontece e as que ficam se perguntando o que aconteceu.

Autor anônimo apud Philip Kotler

RESUMO

TEIXEIRA, Alexandre de Barros. *Mobiliário brasileiro de exportação: um estudo da competitividade da indústria com foco em São Bento do Sul, SC*. 2008. 187f. Dissertação (Mestrado em Design) - Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Com a estabilização econômica alcançada a partir da implantação do Plano Real em 1994, o foco da agenda econômica do país mudou, da obsessão pelo combate à inflação e aos problemas do balanço de pagamentos, para novas preocupações, como, crescimento econômico sustentável, microeconomia do desenvolvimento e competitividade. Nesse sentido, tornam-se importantes os estudos sobre o setor industrial, por esse continuar mantendo-se como o setor de maior potencial indutor do crescimento econômico no Brasil. São Bento do Sul, situado no planalto norte de Santa Catarina, e assunto dessa dissertação, ocupa posição relevante no cenário da indústria moveleira do país, sendo responsável por quase a metade das exportações brasileiras de móveis. Uma melhor compreensão da dinâmica da realidade do arranjo produtivo em questão, demanda a utilização de metodologia que se aplique à análise de setores industriais. A teoria da vantagem competitiva de Michael Porter, considerando os conceitos de que, são as empresas e não as nações que competem no comércio internacional, e que, a unidade básica de análise para se compreender a competição é a indústria, disponibiliza instrumental que permitiu pontuar os determinantes que contribuíram para a formação das vantagens competitivas de São Bento do Sul. No decorrer da análise, revelou-se uma estrutura da indústria com forte poder de uma das forças (compradores), personificada hoje, a nível local, pelas agências exportadoras. Em razão desse desequilíbrio em favor dos compradores, observado na estrutura da indústria, haverá um amplo direcionamento para a busca de vantagens de menor custo e não de diferenciação. Apresenta-se como de fundamental importância, o resgate da idéia de que a estrutura da indústria não é imutável, podendo as empresas com suas estratégias, influenciá-la a seu favor. Ações nesse sentido, poderão potencializar o envolvimento futuro da indústria de serviços de design, evitando assim o equívoco de se pensar em sua inserção autônoma, ignorando o fato de que, o design estará sempre submetido a uma leitura econômica.

Palavras-chave: Indústria moveleira. Design. Vantagem competitiva. São Bento do Sul.

ABSTRACT

With the economic stabilization following the Real Plan in 1994, the focus of the economic agenda shifted from the obsessive fight to control inflation and payment surpluses to new challenges such as sustainable growth, development microeconomics and competitiveness. In this sense, studies of the manufacturing segment in Brazil continue to be relevant as it is this segment that carries the largest potential to induce economic growth in the country. São Bento do Sul, located in the northern plains of Santa Catarina State, the focus of this study, holds a relevant position in the furniture manufacturing industry in Brazil, accounting for close to half of Brazilian furniture exports. In order to fully understand the dynamics of the productive equation it is imperative that we make use of a methodology that applies to industrial sectors. The theory of Competitive Advantage by Michael Porter, which establishes the concept that companies, not nations, are the ones that compete in international trade, and that the basic unit to understand competition is the industry, offers the elements that determined the competitive advantages of São Bento do Sul. The analysis revealed that the industry had one powerful force – buyers – expressed today at the local level by the exporting agencies. In view of this unbalance in favor of the buyers, the search for the competitive advantage will focus on lower cost and not differentiation. A critical aspect is the revelation that the structure of the industry is not set in stone. Companies may influence in their favor through their strategies and positioning. Such actions could maximize the potential future involvement of the design industry, avoiding the mistaken view of its autonomous insertion, ignoring the fact that design will always be subjected to an economic analysis.

Keywords: Furniture industry. Design. Competitive advantage. São Bento do Sul.

Lista de Figuras

Figura 1	- Participação dos setores na economia	23
Figura 2	- Divisão do setor industrial	25
Figura 3	- Atividade industrial	26
Figura 4	- Tipo e intensidade de fatores de produção requeridos	27
Figura 5	- Inserção internacional	27
Figura 6	- Concorrência baseada em preços nos três segmentos da indústria	28
Figura 7	- Concorrência não-preço, baseada em diferenciação ou inovação nos três segmentos da indústria	28
Figura 8	- Tarifas de importação vigentes em 1988	35
Figura 9	- Crescimento econômico e os quatro Is	39
Figura 10	- Tipologias de capital	40
Figura 11	- Participação dos capitais naturais nos países ricos e pobres	41
Figura 12	- Participação dos capitais intangíveis nos países ricos e pobres	41
Figura 13	- Índice de poupança verdadeira (<i>Genuine Savings</i>)	46
Figura 14	- Conceito do indicador Pegada Ecológica	47
Figura 15	- Cálculo da Pegada Ecológica de um habitante da América do Norte	48
Figura 16	- Evolução da carga tributária em percentual do PIB	49
Figura 17	- Quantidade de dias de trabalho / ano necessários para pagamento de impostos	50
Figura 18	- Distribuição dos modais no Brasil	53
Figura 19	- Alterações nos investimentos após chancela de grau de investimento	55
Figura 20	- Cobertura florestal brasileira	56
Figura 21	- Cadeia produtiva do setor florestal	57
Figura 22	- Subsistema da indústria moveleira	58
Figura 23	- Exportações brasileiras por produto do setor florestal	59
Figura 24	- Grupo de setores intensivos em recursos naturais	62
Figura 25	- Percentual da participação dos setores intensivos em recursos naturais nas exportações dos diferentes países	62
Figura 26	- Grupo de setores intensivos em trabalho	63
Figura 27	- Percentual da participação dos setores intensivos em trabalho nas exportações dos diferentes países	63
Figura 28	- Grupo de setores intensivos em escala	64
Figura 29	- Percentual da participação dos setores intensivos em escala nas exportações dos diferentes países	64
Figura 30	- Grupo de setores intensivos em tecnologia e baseado em ciência	65
Figura 31	- Percentual da participação dos setores intensivos em tecnologia e baseado em ciência dos diferentes países	65
Figura 32	- Mapa da produção mundial de móveis	67

Figura 33	- Mapa do consumo mundial de móveis	68
Figura 34	- Produtores mundiais de móveis 2006	68
Figura 35	- Percentual de mercado dos principais produtores mundiais de móveis e do Brasil	69
Figura 36	- Exportadores mundiais de móveis 2005	69
Figura 37	- Evolução da liderança na exportação de móveis	70
Figura 38	- Importadores mundiais de móveis 2005	71
Figura 39	- Fornecedores do mercado americano	72
Figura 40	- Ranking dos fornecedores do mercado americano	72
Figura 41	- Panorama Brasil	75
Figura 42	- Empresas por faturamento mensal	80
Figura 43	- Percentual de produção dos diferentes móveis	80
Figura 44	- Consumo da indústria por matéria-prima	81
Figura 45	- Principais canais de distribuição	81
Figura 46	- Exportações, importações e saldos de móveis no Brasil	82
Figura 47	- Destino das exportações brasileiras de móveis 2006	83
Figura 48	- Destino das exportações brasileiras de móveis 2007	83
Figura 49	- Principais estados exportadores 2006	84
Figura 50	- Principais estados exportadores 2007	84
Figura 51	- Percentual de empresas exportadoras / pólo	85
Figura 52	- Censo IBGE	86
Figura 53	- Concentração do consumo no Brasil	86
Figura 54	- Fatores de produção	90
Figura 55	- Vantagens comparativas	90
Figura 56	- As tecnologias anulando as vantagens de fatores	91
Figura 57	- Os novos determinantes da competição	92
Figura 58	- Visões da competição	93
Figura 59	- Variáveis balizadoras da estratégia	94
Figura 60	- Estrutura das cinco forças	95
Figura 61	- Intensidade das cinco forças e seus efeitos	96
Figura 62	- A estratégia modificando a estrutura	97
Figura 63	- Tipologias das vantagens competitivas	97
Figura 64	- O âmbito competitivo	98
Figura 65	- Causas típicas das inovações	100
Figura 66	- Vantagens das empresas pioneiras	100
Figura 67	- Condições para manutenção da vantagem	101
Figura 68	- Indícios de diminuição da vantagem	102
Figura 69	- A estrutura do diamante	103
Figura 70	- Os determinantes Acaso e Governo	104
Figura 71	- Fatores de produção	105
Figura 72	- Fatores básicos	106

Figura 73	- Fatores adiantados	106
Figura 74	- Características da composição da demanda interna	107
Figura 75	- Condições de demanda e criação de fatores	110
Figura 76	- Benefícios da rivalidade interna	111
Figura 77	- Causas da perda da vantagem nacional	114
Figura 78	- Obtenção de vantagem competitiva	114
Figura 79	- Preceitos para a busca da vantagem competitiva	116
Figura 80	- Tarefa para os países em desenvolvimento	119
Figura 81	- Móveis Cimo	125
Figura 82	- Comparativo Brasil / China período milagre econômico	127
Figura 83 A	- Móveis residenciais torneados de estilo colonial	129
Figura 83 B	- Móveis residenciais torneados de estilo colonial	130
Figura 84	- Árvore Imbuia e aspecto da madeira	131
Figura 85	- Mata-Atlântica e remanescentes florestais	132
Figura 86	- Evolução do móvel moderno no Brasil, década de 1920 a década de 1970	137
Figura 87	- Móveis do novo padrão de consumo	138
Figura 88	- Fruto do Pinus, maturação e liberação de sementes	141
Figura 89	- Árvores de Pinus elliottii e aspecto da madeira	142
Figura 90	- Desdobro inicial e resserragem do bloco central	144
Figura 91	- <i>Finger joint</i>	145
Figura 92	- O <i>diamante</i> de Porter	148
Figura 93 A	- Típicos móveis exportados pelas indústrias de São Bento do Sul	154
Figura 93 B	- Típicos móveis exportados pelas indústrias de São Bento do Sul	155
Figura 94	- Aumento do crédito imobiliário no Brasil	162
Figura 95	- Relação crédito imobiliário / PIB	163
Figura 96	- Os cinco processos básicos do SCOR-Model	166
Figura 97	- O modelo do <i>Capability Maturity Model (CMM)</i>	168

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparativo entre o IDH e o PIB (2005)	47
Tabela 2 - Principais pólos, localização e tipologias de produtos	87
Tabela 3 - Cronologia das primeiras fábricas de móveis.	126

Lista de abreviaturas

Abimóvel	Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário
APEX	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
BRIC	Brasil, Rússia, Índia, China
CETEMO	Centro de Tecnologia Moveleira
<i>CMM</i>	<i>Capability Maturity Model</i>
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DPPI	Decomposição do Processo Produtivo Industrial
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FBCF	Formação Bruta do Capital Físico
FETEP	Fundação de Ensino Tecnologia e Pesquisa
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
<i>FSC</i>	<i>Forest Stewardship Council</i>
IAC	Instituto de Arte Contemporânea
IAS	International Accounting Standard
IBES	Índice de Bem-Estar Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
ICONE	Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDI	Instituto de Desenho Industrial
IEDI	Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
IEMI	Instituto de Economia e Marketing Industrial
IPR	Índice de Progresso Real
MAM	Museu de Arte Moderna
MASP	Museu de Arte de São Paulo
<i>MDF</i>	<i>Medium Density Fiberboard</i>
NUCI	Nível de Utilização da Capacidade Instalada
<i>OECD</i>	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
<i>OSB</i>	<i>Oriented strand board</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PPC	Paridade do Poder de Compra

<i>PISA</i>	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PITCE	Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior
PNUD	Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SBS	Sociedade Brasileira de Silvicultura
SCOR	<i>Supply Chain Operations Reference Model</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<i>SEI</i>	<i>Software Engeneering Institute</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UE	União Européia
USP	Universidade de São Paulo
<i>WWF</i>	<i>World Wildlife Fund for Nature</i>

Sumário

	INTRODUÇÃO	
1	CONTEXTO	20
1.1	Setor industrial, crescimento econômico e novas variáveis	21
1.2	Setor florestal	56
1.2.1	O mercado de produtos florestais	59
1.2.2	Os processos de certificação da madeira	59
1.3	Visão geral da pauta das exportações brasileiras	60
1.4	Panorama mundial da indústria moveleira	67
1.4.1	O mercado americano	71
1.4.2	O mercado da União Européia	73
1.4.3	O mercado da China	73
1.5	Panorama Brasil da indústria moveleira	75
1.5.1	Características gerais da indústria de móveis no Brasil	76
1.5.2	Características da produção moveleira por estado	77
1.5.3	Programas de apoio	78
1.5.4	O setor, as empresas, os produtos, as matérias-primas e os canais de distribuição	79
1.5.5	As exportações e importações	82
1.5.6	A demanda interna	86
2	METODOLOGIA	87
2.1	Introdução à metodologia	88
2.2	Os novos paradigmas	88
2.3	Dois conceitos básicos em Porter	94
2.4	A estrutura das cinco forças	95
2.5	Os preceitos para a definição da estratégia	96
2.6	A estrutura do <i>diamante</i>	103
2.6.1	Condições de fatores	105
2.6.2	Condições de demanda	107
2.6.3	Indústrias correlatas e de apoio	108
2.6.4	Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	108
2.6.5	O Acaso e o Governo	109
2.6.6	Detalhando ainda mais o <i>diamante</i>	109
2.7	A estratégia empresarial	115
3	ANÁLISE	123
3.1	Histórico da evolução econômica da região de São Bento do Sul	124
3.1.1	<i>Pinus</i> - introdução do cultivo no Brasil e aspectos gerais	140

3.2	A formação das vantagens competitivas	147
3.3	O <i>diamante</i> e seus determinantes	151
3.4	São Bento do Sul hoje - aproximando a lente	156
3.5	Zonas de oportunidades	159
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	173
	ANEXO - Dossiê técnico resumido, elaborado por agência exportadora para internalização da produção de um móvel, a partir de um pedido de cliente no exterior	178

Introdução

Com a competição passando a ocorrer não mais entre as nações, mas sim entre as indústrias, com a idéia de desenvolvimento sendo suplantada pela de competitividade, veremos as indústrias se apoiando na administração para alcançar as vantagens competitivas, e a pergunta mudando de:

Por que algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional?

Para:

Por que empresas sediadas em determinados países, são capazes de criar e manter uma vantagem competitiva? (Porter, 1990)

Quando falamos de criação de vantagens competitivas, estamos, portanto, falando de empresas e das estratégias adotadas para conseguí-las. Se estamos tratando de estratégia, vamos falar de Michael Porter, fonte da escola estratégica do posicionamento, escola prescritiva que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lamper (2000), foi capaz de criar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, sendo, o mais importante, seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

O livro de Porter, *Estratégia Competitiva* (1980), foi o marco para gerar a escola do posicionamento. Ele vai introduzir a noção de estrutura da indústria, indicando que esta passaria a orientar a posição estratégica das empresas. No olhar de Porter, a estratégia deveria ser baseada no mercado onde as empresas operam, com as mesmas buscando através de análises sistemáticas, relações entre condições externas e estratégias internas.

Na sequência do livro de 1980, Porter escreveu *Vantagem Competitiva* (1985) e *A Vantagem Competitiva das Nações* (1990), sendo esse último, resultado de pesquisa em dez países e um estudo detalhado dos padrões de sucesso na indústria, das estratégias empresariais, das políticas nacionais, e que será utilizado como referencial teórico por essa dissertação.

A metodologia de Porter, partindo da idéia de que são as empresas e não as nações que competem nos mercados internacionais, e de que a unidade básica de análise para se compreender a competição é a indústria, fornece ferramentas valiosas para o estudo de setores industriais. Esses recursos permitirão um entendimento detalhado da estrutura da indústria e da natureza da competição, que será a base para a definição da estratégia, bem como o exame dos determinantes responsáveis pela modelagem do ambiente que irá promover ou não o desenvolvimento de vantagens competitivas.

O assunto da presente dissertação, diz respeito à competitividade da indústria moveleira brasileira de exportação, com foco em São Bento do Sul, SC, observada pelo prisma da metodologia de análise desenvolvida por Michael Porter.

Utilizaremos a lente de Porter para entender: por que São Bento do Sul, localizada no planalto norte do estado de Santa Catarina, detém quase a metade da exportação brasileira de móveis? Quais foram os determinantes que contribuíram para o surgimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias do setor moveleiro naquele município particular? Quais os fatores básicos de produção presentes na origem, e quais os que foram desenvolvidos na evolução do pólo? Quais as razões do quase abandono do mercado interno, e o por que da opção pela internacionalização? Como se deu a inserção na cadeia mercantil global moveleira?

Como resultado desse primeiro olhar, teremos o entendimento da formação da vantagem passada, em todos os seus matizes.

Na sequência, analisaremos as forças e os desequilíbrios presentes na estrutura resultante da internacionalização, com os desdobramentos e comprometimentos dela decorrentes, investigando questões como: sob que condições de governança ocorre a inserção das empresas moveleiras na cadeia mercantil global? Que tipos de vantagens serão estimuladas por influência direta da estrutura resultante da internacionalização? Como acontece o balanço das forças envolvidas na estrutura? Qual o papel das agências exportadoras e por que as mesmas não podem ser consideradas meros “intermediários”? Por que as empresas moveleiras de São Bento do Sul, na estrutura atual da indústria, estão distantes das oportunidades emergentes?

Em seguida, a utilização de todo o arco do instrumental metodológico de Porter, que possibilita não apenas explicar a vantagem passada, mas também prever a evolução da indústria, irá permitir visualizar ações de fortalecimento dos determinantes, falseáveis e testáveis, tanto no sentido do aumento do número de fontes distintas de vantagens, quanto de sua melhoria e aprimoramento. Essas ações carregariam potencial de influenciar a estrutura estabelecida, através do intercâmbio autofortalecedor das vantagens. Nessa etapa do estudo, a que chamaremos de zonas de oportunidades, trataremos, dentre as várias ações, da questão do design, discutindo: quais os fatores inibidores de sua utilização? Por que é falha a tentativa de sua inserção autônoma, descolada de uma leitura econômica?

Acreditamos que a aplicação das ferramentas analíticas adotadas, permite uma leitura precisa do *cluster* moveleiro de São Bento do Sul, imbricando visões do passado, presente e de projeções futuras, contribuindo, dessa forma, não apenas para uma melhor compreensão da dinâmica do arranjo produtivo e de suas opções de futuro, como para estimular novas pesquisas sobre o setor.

Para isso, o trabalho envolveu a pesquisa de bibliografia relativa ao tema e correlata, participação no 1º Congresso Nacional Moveleiro, Arapongas, PR (1996), participação no 1º Seminário de Novas Tendências para o Setor Moveleiro, São Bento do Sul (2007), e trabalho de campo em São Bento do Sul, realizado em dois momentos, julho de 2006 e julho de 2007, junto às três maiores indústrias da região e a duas agências exportadoras.

A estrutura dessa dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. No capítulo um, tratamos do setor industrial, sua importância e perspectivas, trazendo também, a cadeia produtiva do setor florestal, o subsistema da indústria moveleira, uma visão geral da pauta das exportações brasileiras, e o panorama mundial e nacional do setor em questão. No segundo capítulo, apresentamos um amplo painel da metodologia a ser adotada, com utilização em muitos momentos de linguagem gráfica, visando auxiliar sua compreensão pelo leitor. No capítulo três, procedemos à análise Porteriana do arranjo produtivo moveleiro de São Bento do Sul, iniciando com um histórico de sua evolução econômica, percorrendo em seguida, a formação da vantagem passada, o momento atual, e as projeções futuras, onde apresentamos algumas perspectivas genéricas, tanto passíveis de serem consideradas pela indústria, como de serem utilizadas como sementes para trabalhos posteriores por outros pesquisadores. No capítulo quatro encontram-se as considerações finais, onde enfatizamos a importância das empresas incorporarem a noção de que, com suas estratégias, podem influenciar a estrutura da indústria, criando novas oportunidades. Acrescentamos um anexo com um dossiê técnico exemplificando como se processa a internalização de um pedido de produção de um móvel, e o trabalho finaliza com as referências bibliográficas.

Capítulo 1 - Contexto

1.1 Setor industrial, crescimento econômico e novas variáveis

Diante dos desafios da conjuntura econômica mundial, que reproduz um sistema de vasos comunicantes onde, alterações ocorridas em um ponto são imediatamente acusadas ao longo de todo o sistema, temos visto diferentes questões serem levantadas sobre o setor industrial no Brasil. Antes de tratarmos especificamente da indústria moveleira, apresentaremos uma síntese de visões do papel da indústria brasileira no crescimento econômico, de sua inserção internacional e dos cenários futuros.

Ainda que esteja sendo seriamente atacado na precisão de sua métrica, assunto de que trataremos adiante, o indicador ainda mais utilizado para a definição do progresso ou não de uma sociedade, é aquele que mede as variações do Produto Interno Bruto (PIB), que vem a ser a riqueza gerada pelos três setores da economia: agropecuária, indústria e serviços.

No Brasil, esse cálculo é feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cujo procedimento é explicado da seguinte forma pelo próprio instituto:

1. Imagine que se queira calcular a riqueza gerada por um artesão. Ele cobra por sua escultura de madeira, R\$ 30,00. No entanto, não é esta sua contribuição para o PIB.
2. Para fazer a escultura, ele usou madeira e tinta, e não foi o artesão que produziu estes itens. Ele teve que comprá-los da indústria. No seu preço de R\$ 30,00, ele incluiu os custos para aquisição daqueles materiais.
3. Assim, se a madeira e a tinta custaram R\$ 20,00, a contribuição do artesão para o PIB foi de R\$ 10,00 e não de R\$ 30,00. Os R\$ 10,00, foram a riqueza gerada por ele, ao transformar um pedaço de madeira e um pouco de tinta em uma escultura.
4. O IBGE faz estes cálculos para toda a cadeia produtiva, ou seja, precisa excluir da produção total de cada setor da economia, todas as matérias-primas adquiridas de outros setores.
5. Feito isto, o IBGE soma a riqueza gerada por cada setor, chegando à contribuição de cada um para a geração da riqueza, e por consequência, para o crescimento econômico.

A fórmula clássica para o cálculo do PIB é dada por:

$$\text{PIB} = C + I + G + (X - M) \quad (1)$$

Onde:

C = consumo

I = investimentos

G = gastos do governo

X = volume de exportações

M = volume de importações.

Delfim Neto (2007), deu em artigo recente, sua contribuição para o entendimento da questão do PIB e do crescimento econômico, quando afirmou que não era preciso ser economista para saber que o nível de investimento anual (público mais privado), é fundamental para determinar a capacidade produtiva da sociedade. Num determinado período de tempo (1 ano), explica o ex-ministro, o estoque de capital humano que a sociedade dispõe (sua força de trabalho incorporada de sua educação) manipulando seu estoque de capital (incorporado de sua tecnologia e nível de qualidade da infra-estrutura), produz um dado volume de bens e serviços a que chamamos de Produto Interno Bruto (PIB). Nesse processo, segue Delfim, são consumidos tanto a energia da força de trabalho, que é recuperada pela ingestão de parte dos alimentos produzidos, quanto capital físico, cuja depreciação deve ser repostada. Acrescenta ainda, que o avanço do PIB depende: do aumento da quantidade e qualidade dos fatores de produção disponíveis, isto é, do seu capital humano e capital físico, e da forma como o capital humano manipula o capital físico para a produção do PIB. Conclui afirmando que o que chamamos de crescimento econômico, é apenas o codinome da relação PIB/força de trabalho, ou PIB/população, que mede a produtividade do trabalho, sendo necessário para o PIB crescer, que o novo capital físico produzido a cada ano (o investimento), seja superior ao capital consumido (a depreciação do ano).

Em março de 2007, houve por parte do IBGE, a divulgação de novos números, consequência de uma mudança na metodologia de cálculo do PIB, implicando alterações em diversos índices, a começar pelo próprio valor do PIB, que passou de R\$ 1,9 trilhão para R\$ 2,1 trilhões em 2005.

Temos agora o Brasil situado entre as 10 maiores economias, ainda que, quando adotado como critério a taxa de crescimento, o país fique apenas em 34º lugar, com 3,7% do PIB (pela metodologia anterior era 2,9%), atrás portanto de todos os concorrentes diretos, os países do grupo denominado BRIC.

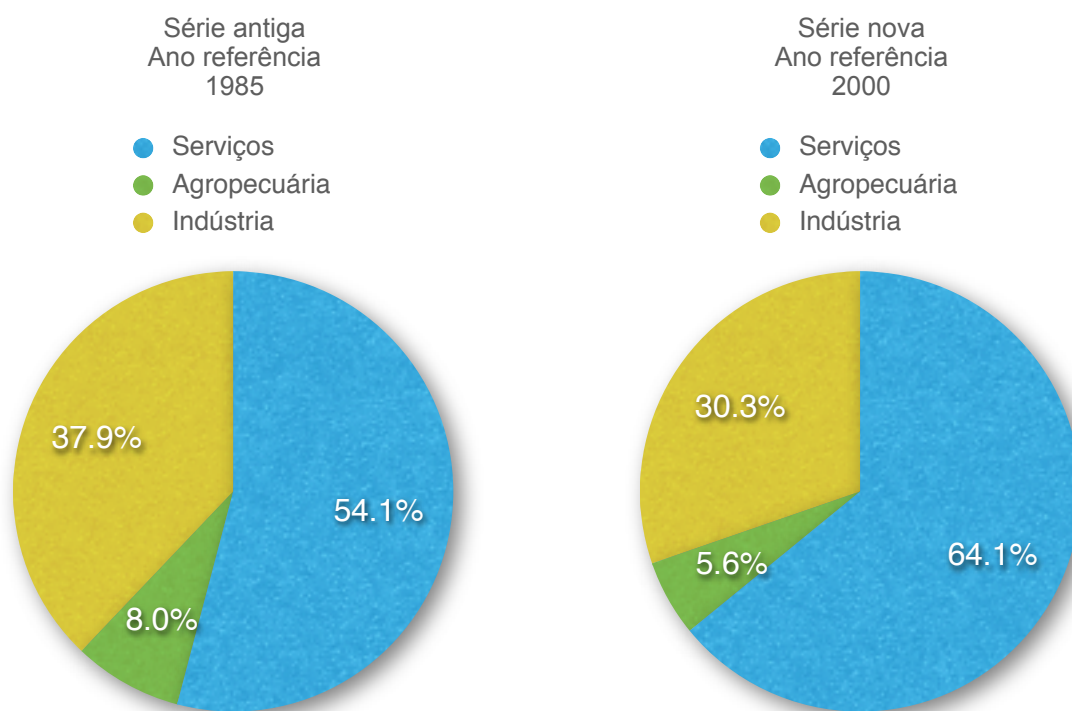
Esse termo, hoje definitivamente incorporado ao léxico econômico, foi originalmente concebido em 2003 por um grupo de economistas do banco americano Goldman Sachs, no estudo intitulado *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*¹, onde, baseados em projeções demográficas, projeções de acumulação de capital e de crescimento da produção, previam que, no decorrer das próximas cinco décadas, as economias de **B**rasil, **R**ússia, **I**ndia e **C**hina, (BRIC), poderiam se tornar uma força de peso significativo no cenário internacional.

Uma das principais mudanças na nova metodologia, foi a escolha do ano de 2000 como base de referência (série nova), em lugar do ano de 1985 (série antiga). Isto proporcionou a utilização de dados mais precisos de produção e consumo, além de terem sido feitas correções de pesos de vários segmentos, que ainda espelhavam uma estrutura produtiva da data do último Censo Econômico, 1985.

¹ Goldman Sachs, Global Economics Paper N° 99, *Dreaming with BRICs: the path to 2050*, New York, oct. 2003. Disponível em: www2.goldmansachs.com/ideas/global-growth/dreaming-with-brics.html. Acesso em: 25 out. 2007.

Especificamente com relação ao Setor Industrial, tema desse capítulo, observou-se com a nova metodologia, uma queda na participação da indústria no PIB brasileiro, tendo apenas o setor de serviços ampliado sua parcela.

Almeida e Sá (2008), economistas do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), apresentam os seguintes dados, a partir dos resultados da nova metodologia adotada pelo IBGE: em 2005, pela série antiga, a indústria correspondia a 37,9% do Valor Adicionado a Preços Básicos (VApb)², enquanto que, pela nova série, esta participação caiu para 30,3% do VApb no mesmo ano.



Fonte: IBGE (1985, 2000), Almeida e Sá (2008) e elaboração própria.

Figura 1 - Participação dos setores na economia

Em um primeiro momento, isto pode ser interpretado como uma perda de peso da indústria na economia nacional. Mas segundo os autores do estudo, esta é uma conclusão enganosa, pois a indústria permanece como o setor de maior potencial indutor do crescimento econômico no Brasil, pelo fato de ser, dentre os três setores da economia, o de maior consumo de bens e

² VApb = VBP - CI

onde:

VBP = valor bruto da produção, medido a preços do produtor

CI = consumo intermediário, medido a preços de mercado = conjunto de bens e serviços utilizados como insumo no processo de produção.

Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE). Disponível em: http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_estado_tabela.php?id=21. Acesso em: 27 mai. 2007.

serviços intermediários (CI = consumo intermediário = conjunto dos bens e serviços utilizados como insumo no processo de produção).

Esse fenômeno, a origem de serviços a partir da indústria, acrescentam os autores, se intensificou com a decomposição do processo produtivo industrial (DPPI), ou seja, a tendência mundial de desverticalização da produção. Sobre isso, o especialista em relações do trabalho e professor da USP, José Pastore, afirma:

“Há 50 anos, as empresas eram eficientes quando faziam tudo. Hoje são eficientes as que fazem o que sabem e compram o que é feito com mais eficiência e no tempo certo por outra pessoa ou empresa, otimizando os recursos humanos. Até a década de 80 a competição era entre empresas. Hoje é entre redes de produção, das quais participam várias empresas e profissionais diferentes. Nessas redes cada um entra com sua especialidade, no tempo certo e pelo preço adequado.” (PASTORE, 2007, p. 7)

Esta é a noção de competências essenciais (*core competences*), trazida por Prahalad e Hamel (1995), e ampliada para além da simples definição de qual seria a competência essencial, quando falam do desenvolvimento de novas competências que abram portas para oportunidades futuras, bem como das descobertas de novas aplicações para as já existentes. Segundo esses autores, uma competência é um conjunto de habilidades que gera uma vantagem competitiva, e que, para ser considerada uma competência essencial, precisa atender a três requisitos:

- Dar uma grande contribuição para o valor percebido pelo cliente
- Ter singularidade, o que significa ser superior à média do setor
- Ter capacidade de expansão, ou seja, possibilidade de ser aplicada em novas arenas de produtos

Ainda segundo Prahalad e Hamel (1995), uma empresa precisa buscar o controle dessas competências específicas. Como exemplo, citam a Nike, que pode não costurar os tênis que levam sua marca, mas controla as competências em logística, qualidade, design, aprovação de patrocínio de atletas, distribuição e merchandising. Voltaremos a esses autores em capítulo posterior, quando abordaremos as competências da indústria moveleira.

Voltando ao estudo de Almeida e Sá (2008), sobre as alterações no PIB brasileiro, estes citam também que, a maior parte do consumo intermediário da indústria, é composta por produtos da própria indústria, em especial da indústria de transformação. Esta, por sua vez, e onde se inclui a indústria moveleira, é a que mais utiliza bens e serviços intermediários, tendo demandado em 2005 (série nova), 49,3% do consumo intermediário do setor industrial.

Ainda segundo os autores, esses dados indicam que, embora tenha perdido peso no valor agregado do país, o setor industrial continua exercendo papel fundamental, sobretudo por sua capacidade indutora, a partir de suas aquisições de bens e serviços intermediários, geradores

de economias de aglomeração. E mais, parte do aumento na participação dos serviços, pode decorrer da ampliação das demandas da indústria.

Um aspecto detectado no estudo, vem a ser que, uma parcela considerável do consumo intermediário, tem sido suprida via importações, o que os leva a afirmar como preocupante, a persistência de uma apreciação cambial mais prolongada, que anularia o efeito indutor da indústria.

A partir disso, concluem que estamos passando por um processo de desindustrialização relativa, que demandaria uma Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), mais adequada ao novo ambiente externo que emergiu, principalmente a partir da apreciação cambial.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), reforçam essa posição do efeito indutor do setor industrial, quando afirmam que, em países de dimensões continentais, é inviável o desenvolvimento econômico sem o desenvolvimento de uma indústria competitiva. As atividades industriais aumentam a renda, a qualidade e o volume do emprego, com as empresas competitivas sendo responsáveis pela ampliação da renda e da oferta na economia. Acrescentam ainda, que existe espaço no Brasil para aumento da competitividade e do emprego, devido ao subconsumo de quase todos os produtos, havendo assim, grande potencial de expansão, projeção que já se confirma com o atual dinamismo do mercado interno.

Ainda segundo esses autores, o setor industrial está dividido em 4 segmentos, conforme exposto na Figura 2.

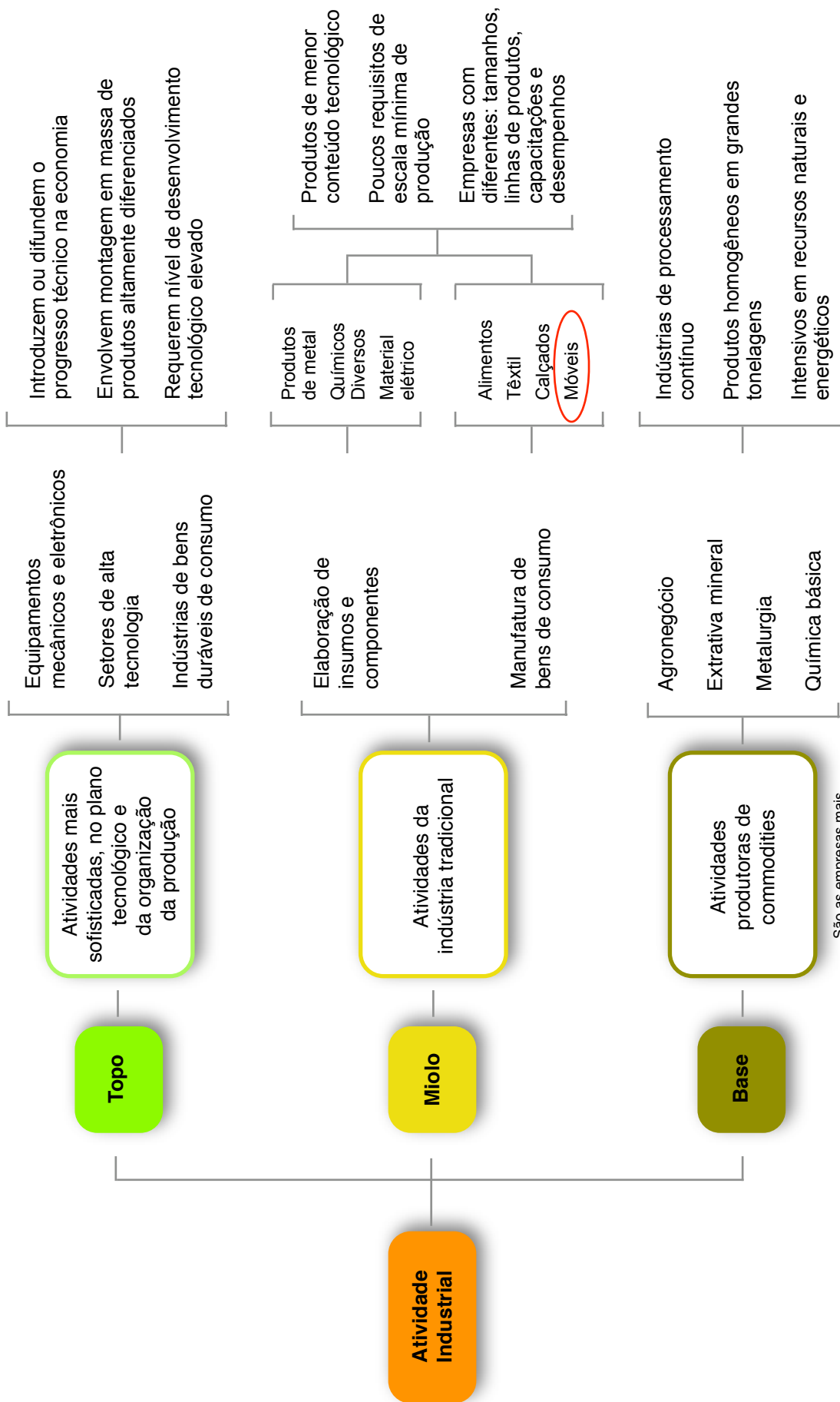


Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) e elaboração própria

Figura 2 - Divisão do setor industrial

Em artigo recente, Kupfer (2007), por sua vez, dividiu a atividade industrial em três grandes segmentos, aos quais, coloquialmente, chamou de base, topo e miolo.

Baseado nessa tipologia, será apresentado a seguir um panorama do setor industrial, com estado atual e perspectivas futuras, e onde, posteriormente, localizaremos a indústria moveleira de exportação.



Fonte: Kupfer (2007) e elaboração própria

Figura 3 - Atividade industrial

Segundo Kupfer (2007), a base, o topo e o miolo, se diferenciam em duas dimensões básicas, mostradas nas Figuras 4 e 5.

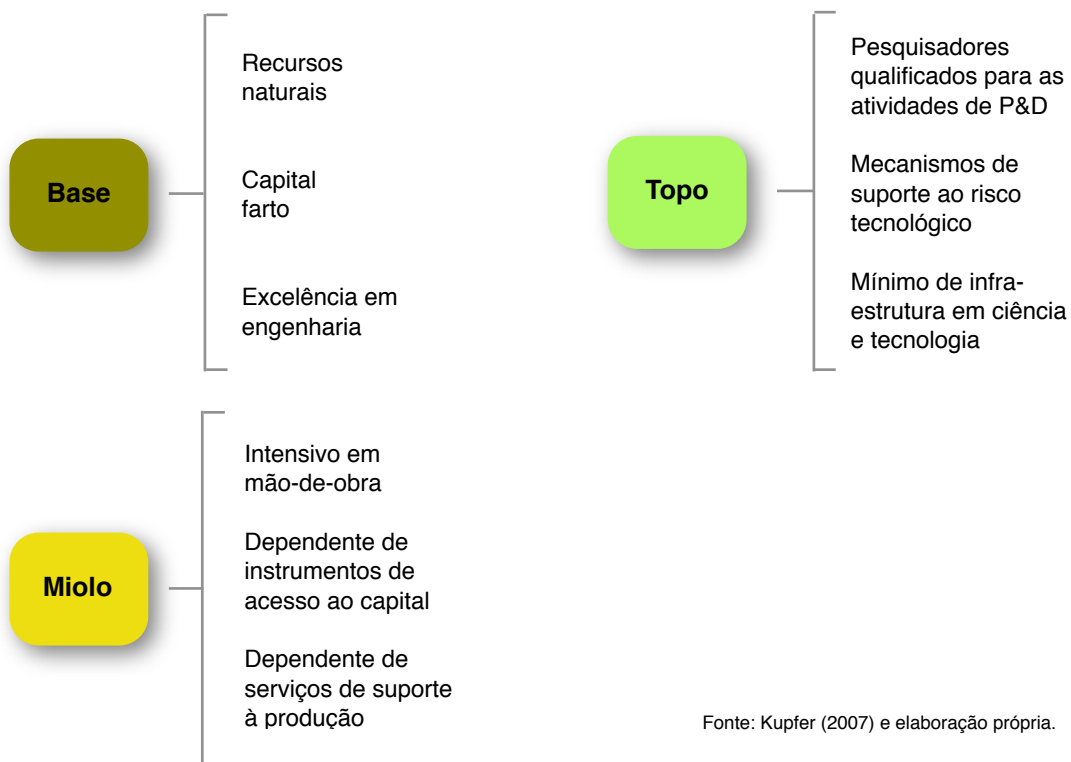


Figura 4 -Tipo e intensidade de fatores de produção requeridos

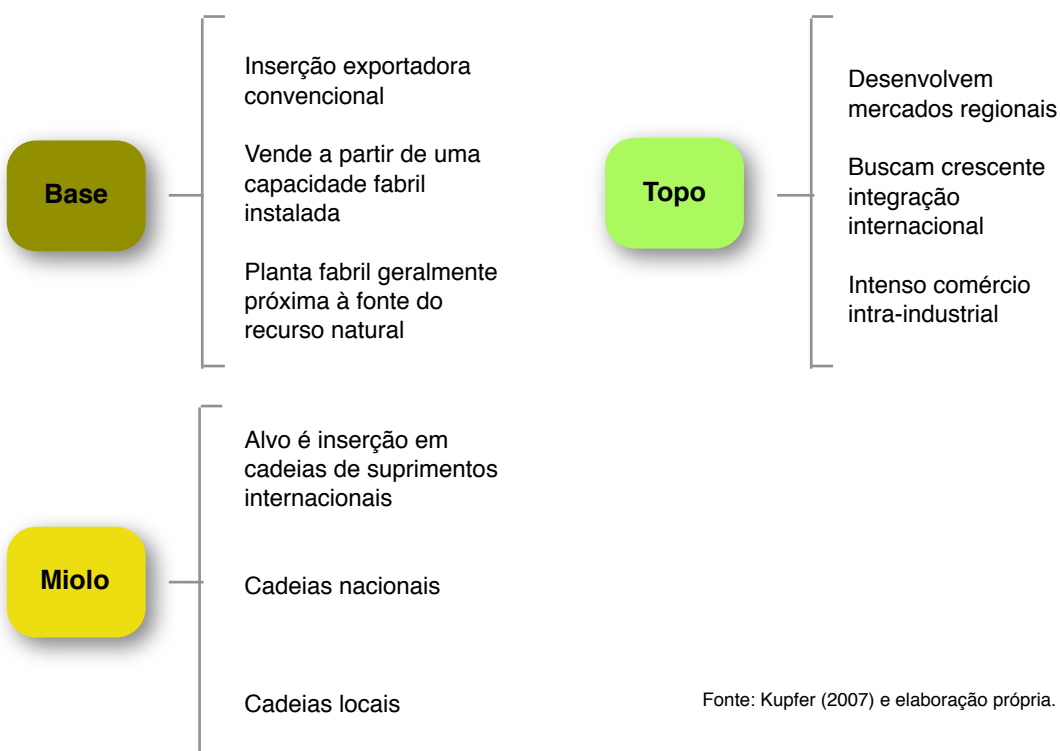
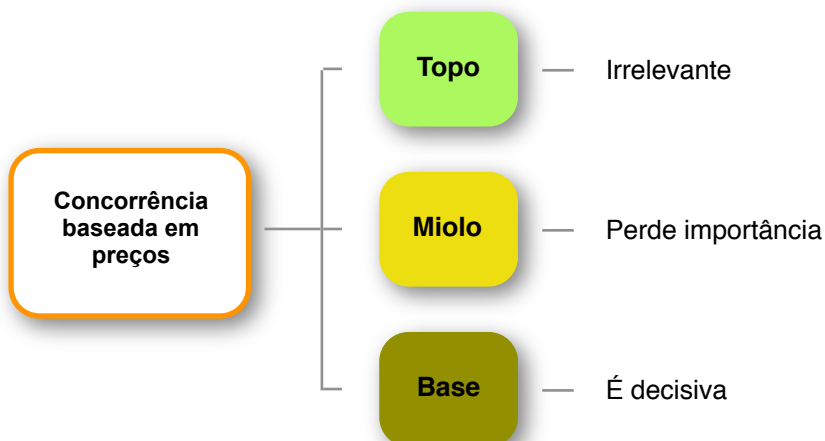


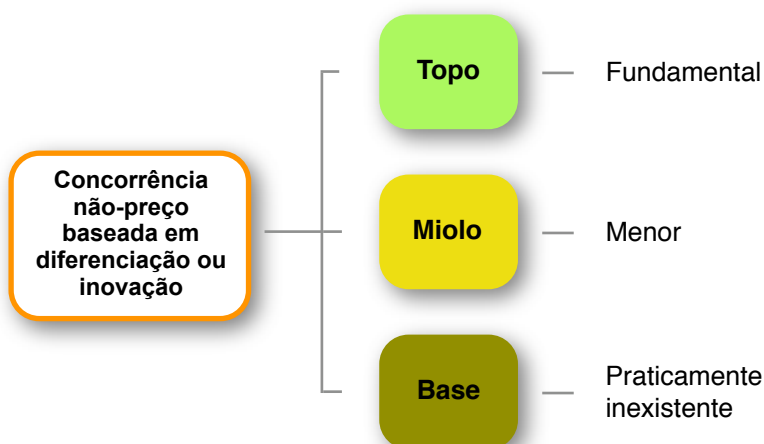
Figura 5 - Inserção Internacional

Esses 3 segmentos, formam universos industriais totalmente distintos, com fortes diferenciais de concorrência, conforme mostrado nas Figuras 6 e 7.



Fonte: Kupfer (2007) e elaboração própria.

Figura 6 - Concorrência baseada em preços nos três segmentos da indústria



Fonte: Kupfer (2007) e elaboração própria.

Figura 7 - Concorrência não-preço, baseada em diferenciação ou inovação nos três segmentos da indústria

Percebe-se assim, continua Kupfer (2007), que a indústria brasileira, pouco capacitada para a diferenciação e inovação, apresenta um grande hiato de competitividade, quando se vai da base ao topo. Apesar disso, um traço característico da formação industrial brasileira, é a existência de um miolo extenso, diversificado, e com um número não desprezível de empresas de excelência internacional.

Estima-se que o miolo da indústria brasileira concentre cerca de 70% do total de empresas, e 60% da força de trabalho total.

Kupfer (2007) dialoga com Almeida e Sá (2008), quando afirma que essa participação do miolo, que é grande parte do setor industrial, vem caindo, e a da base subindo, com isso se mostrando mais claramente a partir do ano 2000, sugerindo uma tendência de especialização em commodities.

Não se pode falar em *boom* das commodities, sem associá-lo ao fenômeno da globalização, que, por sua vez, não começou no ano 2000.

Friedman (2005), demarca três grandes eras para o fenômeno. A primeira, que vai de 1492 com Colombo, até por volta de 1800, e que ele vai chamar de Globalização 1.0. As forças envolvidas foram países e músculos, com a integração tendo sido motivada por religião, imperialismo ou ambos. O mundo foi então reduzido de grande para médio.

Na Globalização 2.0, que vai de 1800 ao ano 2000, os agentes foram a Revolução Industrial e as empresas multinacionais, com a integração, neste caso, tendo sido motivada num primeiro momento, pela queda nos custos do transporte (motor a vapor, ferrovias), e posteriormente nos custos das comunicações (telégrafo, telefonia, PC, satélites, fibra ótica, Web). A força central, foram as inovações de hardware. Aqui, o mundo foi reduzido de médio para pequeno, coloca Friedman (2005).

A partir do ano 2000, se inicia a Globalização 3.0, onde, a força maior é a capacidade dos indivíduos de colaborarem e concorrerem no âmbito mundial, com a força sendo agora o software (novos aplicativos), conjugado com uma rede de fibra ótica em escala planetária. O mundo foi então reduzido de pequeno para minúsculo, e o terreno foi aplainado, expressão que deu origem a seu livro, *O Mundo é Plano - Uma breve história do século XXI* (2005).

Numa tentativa de buscar a sequência de acontecimentos que levaram ao boom das commodities e por consequência à suposta tendência de uma especialização do Brasil nesse tipo de bens, fato que estaria levando o país à desindustrialização, Bill Emmott (2007), ex-editor da revista inglesa *The Economist*, afirma que a globalização se intensificou a partir de 1990 com a derrocada da União Soviética, a abertura da Índia e a liberalização comercial de vários países da América Latina. Seguiu fortalecendo-se a partir do ano 2000, com o apetite da China por minério de ferro, petróleo, cobre, níquel, alumínio e trigo entre outros. Entre 2002 e 2006, o PIB mundial cresceu entre 4,5% e 5,5% ao ano, perfazendo a melhor média das últimas quatro décadas.

Por outro lado, segue Emmott (2007), no período de 1980 a 2000, época de preços reduzidos das commodities, os níveis de investimento das empresas de mineração e petróleo foram baixos, e é sabido que minas e poços levam anos para começar a produzir. Ou seja, o aumento da demanda, impulsionado pela intensificação da globalização, chocou-se com a pouca oferta: os preços das commodities explodiram, conclui Emmott (2007).

É quase unânime entre analistas econômicos, o cenário da economia brasileira em fins de 2003 / início de 2004, onde eram visíveis os fatores que deflagraram a apreciação cambial, tão questionada pelos setores exportadores, entre eles, a indústria moveleira de exportação.

Tínhamos naquele então: uma explosão dos preços das commodities, levando ao aumento das exportações (entrada de divisas); taxa de juros elevada atraindo capital especulativo (entrada de divisas); redução do risco Brasil, atraindo capital especulativo e produtivo (entrada de divisas); taxa de câmbio relativamente desvalorizada de 2002 ao final de 2004, estimulando as exportações (entrada de divisas); baixa demanda do mercado interno que levou à busca do mercado externo, também estimulando exportações (entrada de divisas).

Com todos esses movimentos gerando entrada de divisas, uma apreciação cambial (baixa do dólar/valorização do real), era inevitável, trazendo como consequência, a perda de competitividade de setores da indústria (mormente os intensivos em mão-de-obra, onde está a indústria moveleira), cortes de investimentos, transferência da produção para outros países de menor custo e o receio do país ser acometido da “doença holandesa” (*dutch disease*)³.

Esse é um tema que tem sido abordado de forma recorrente nos últimos anos, tanto na imprensa especializada quanto nos círculos acadêmicos, e que se torna importante para essa dissertação, não apenas por tratar do suposto encolhimento do setor industrial, mas também por trazer como consequência, a apreciação cambial, motivo maior das queixas das indústrias moveleiras exportadoras de São Bento do Sul.

Entre os que defendem que o Brasil está sendo vítima da “doença holandesa”, está o ex-ministro e economista, Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Bresser (2007) afirma que em toda economia em desenvolvimento, existe uma tendência à sobrevalorização cambial, e nomeia alguns motivos fundamentais:

- Porque todo país em desenvolvimento com recursos naturais abundantes, sofre da doença holandesa
- Porque a política recomendada pelos países ricos, de crescer com poupança externa, aprecia o câmbio
- Porque a forma mais fácil de combater a inflação é apreciar o câmbio

Técnicamente, Bresser (2007) define a “doença holandesa”, como uma falha de mercado, que promove uma sobre-apreciação da taxa de câmbio, decorrente do país possuir recursos naturais e abundantes (conceito restrito) ou mão-de-obra barata (conceito ampliado), cujo custo marginal baixo, é compatível com uma taxa de câmbio de mercado substancialmente mais

³ Também conhecida como “mal dos recursos naturais”, a “doença holandesa” (*dutch disease*) é assim chamada, em referência ao fenômeno ocorrido na Holanda na década de 1960, quando a descoberta de enormes reservas de gás natural e sua consequente exportação em escala, provocou grande entrada de dólares, valorizando substancialmente o Florim, então a moeda local. Esta apreciação cambial tirou a competitividade da indústria, estimulou as importações, e acabou levando a uma desindustrialização.

apreciada do que a taxa de câmbio de equilíbrio industrial, ou seja, aquela que viabilizaria as demais indústrias de bens comercializáveis.

Numa tentativa de tornar mais palatável essa questão, Bresser (2007) faz uma simulação, imaginando que a taxa de câmbio que permite que as empresas mais eficientes do país exportem, seja 100. Citando o caso do petróleo, caso mais dramático, os preços internacionais em alta permitem que com uma taxa de 20 ou 30, a indústria seja rentável. Se não tomar cuidado, segue Bresser (2007), a taxa de câmbio vai mesmo para esse nível, inviabiliza toda a indústria e o país vira Venezuela, Arábia Saudita. Se ao invés de petróleo, o país possuir minério de ferro, cana-de-açúcar ou suco de laranja, talvez o câmbio não vá para 20 ou 30, mas vai cair para 60 ou 70. Esse é o caso do Brasil. Esse nível não inviabiliza toda a indústria, aquelas muito competitivas se mantêm, mas a maior parte, o miolo a que se refere Kupfer, vai embora e isso é desastroso para a economia.

Pelo ideal de Doha⁴, a China se industrializa, a Índia produz serviços para exportação e o Brasil, produtos agrícolas. O único problema, segue Bresser (2007), é que essas atividades não empregam a população, entre outras razões, pelo grau cada vez maior de mecanização.

A opção hoje segundo Bresser (2007), é de um câmbio flutuante, mas administrado, rejeitando a opção *fix or float*, e administrando-o através:

- De uma taxa de juros interna compatível com os níveis do mercado internacional
- Da compra de reservas internacionais
- Da criação de imposto sobre as commodities que geram a “doença holandesa”
- De controles de entradas de capitais, sobretudo quando houver um processo especulativo

A neutralização da “doença holandesa” pode ser feita, segundo Bresser (2007), primeiro pelo imposto (flexível) sobre as vendas internas e as exportações de commodities, equivalente à diferença percentual entre a taxa de câmbio de equilíbrio corrente, que é a taxa que o mercado tende a determinar, e a taxa de câmbio de equilíbrio industrial, que torna competitivos setores industriais de outros bens comercializáveis; e segundo, fazendo com que os recursos desse imposto não sejam internalizados, mas sim utilizados para a formação de um fundo internacional de ativos financeiros, de modo a evitar que sua entrada reaprecie a taxa de câmbio.

Sobre essa modalidade de imposto, Bresser (2007) cita como exemplo a Noruega, que faz isso desde que descobriu grandes reservas de petróleo há 30 anos no Mar do Norte. Eles criaram um fundo no exterior com recursos desse imposto, que é administrado pelo Banco Central, e que investe em ações e títulos. Os dólares não entram no país, não afetam a taxa de câmbio,

⁴ Capital do Qatar, Emirado do Oriente Médio, onde em 2001 aconteceu uma nova tentativa de negociação no âmbito da OMC, para mediar os conflitos de interesses entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento. Essa etapa ficou conhecida como Rodada de Doha e o nome permaneceu.

neutralizando assim a “doença holandesa” e mantendo a Noruega como uma das mais ricas economias do mundo.

Também estudioso do assunto, Palma (2005), argumenta que a produção manufatureira no Brasil, vem perdendo importância no mundo emergente. Até 1980, essa produção equivalia à soma de China e Índia, tendo esse quadro se transformado profundamente nos últimos 25 anos. Em 2005, a produção de manufaturados no Brasil, equivalia a apenas 1/8 da produção conjunta daqueles dois países. Isto se deve na opinião de Palma (2005), de um lado à falta de uma política industrial, tecnológica e de comércio exterior (PITCE), orientada para a fabricação de produtos de maior valor agregado, e de outro, à combinação de juros elevados, câmbio sobrevalorizado e redução drástica dos investimentos em infra-estrutura. Esta redução é confirmada pelo coordenador do Núcleo de Estudos Logísticos da Fundação Dom Cabral, Paulo Tarso Rezende (2006), quando afirma que, nos anos 1970, durante o milagre econômico, os investimentos em infra-estrutura equivaliam a 4% do PIB, o que era compatível com a velocidade de crescimento do país então. Depois disso, os recursos minguaram. Na década de 1980, segundo Rezende (2006), as verbas para o setor representavam 1,5% do PIB, em seguida caíram para 1,1% do PIB nos anos 1990, até atingirem em 2006, 0,3% do PIB, o que mal resolve o problema de manutenção das rodovias.

Palma (2005) sugere que para reverter esse quadro, seria importante o Brasil definir seu papel no mundo globalizado, com uma alternativa sendo o investimento no nicho de processamento de produtos primários, agregando valor a eles. Acrescenta que não faz sentido o Brasil exportar mais de 50% do ferro consumido no mundo, mas apenas 2% do aço.

Palma (2005) afirma ainda que o Brasil deveria enfatizar a produção manufatureira, uma vez que, exportar apenas produtos primários, trará um custo alto em termos de crescimento e geração de postos de trabalho, além da questão das oscilações cíclicas dos preços das commodities.

Como outras controvérsias em economia, Scheinkman (2006) questiona não apenas a questão da “doença holandesa” no Brasil como na própria Holanda. Segundo Scheinkman (2006), o desempenho da indústria holandesa nas décadas de 70 e 80, não foi muito diferente daquele da Alemanha ou França, que não se beneficiaram de descobertas de recursos naturais. Scheinkman (2006) atribui a valorização do real, em parte às absurdas taxas de juros, aos melhores fundamentos da economia, à melhora nos preços das commodities, e aos ganhos de produtividade dos produtores nacionais, que elevaram as exportações, gerando saldos comerciais que pressionaram a taxa de câmbio. Conclui afirmando que, a desindustrialização do Brasil, se ocorrer, será por outros males, como a ausência de uma política de ciência e tecnologia adequada, a deterioração da infra-estrutura, a alta carga tributária, e que os investimentos podem gerar novas vantagens comparativas para o Brasil, sem controle de câmbio ou proteção à indústria nacional, que só contribuiriam para nos tornar mais atrasados.

Um outro estudo, baseado em dados empíricos que contempla o perfil e a dinâmica da balança comercial, assume que a economia brasileira pode ter seus males, mas que de “doença holandesa” ou desindustrialização, ela não sofre. Realizado pelo Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (ICONE), e conduzido por Nakhodo e Jank (2006), o estudo mostra que ao longo da última década, as exportações de commodities brutas (minério de ferro, petróleo e outras) e processadas (óleo de soja, suco de laranja, madeira e outras), não cresceram mais que as de bens diferenciados. Houve sim, um aumento da participação das commodities brutas (50% a 60% do total de commodities exportadas) em relação às processadas, muito em função do minério de ferro e do petróleo cru, bem como da soja em grãos, em detrimento do farelo e do óleo.

A partir de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o estudo mostra que aproximadamente 80% da pauta exportadora brasileira em 2005, é composta de produtos industrializados, com 40% dessas exportações industriais, correspondente a US\$ 37,7 bilhões, pertencendo à categoria de alta e média-alta tecnologia, que incluem: aeronaves, equipamentos para telecomunicações, veículos automotores, produtos químicos e farmacêuticos, máquinas e equipamentos mecânicos, entre outros.

Estas categorias tiveram no último quinquênio, crescimento superior a 12% ao ano.

E aqui vale um breve retorno às idéias de Bresser (2007) expostas anteriormente, que contesta esses dados, com o argumento de que essas indústrias estariam virando indústrias maquiladoras, como no México, ou seja, meras montadoras de uma tecnologia que já vem pronta, e cujos componentes principais são importados, ficando o país limitado aos processos de baixo conteúdo tecnológico.

Voltando ao estudo de Nakhodo e Jank (2006), os dados mostram que não apenas as commodities, mas também os bens diferenciados, experimentaram superávits. Sabendo que um dos indicadores usuais da desindustrialização é a queda do nível de emprego industrial, o estudo aponta que esse índice vem apresentando uma expressiva recuperação desde o segundo semestre de 2004, numa série de taxas positivas consecutivas.

Sugere também que é preciso cuidado com a idéia de que exportar commodities não seria uma atividade industrial, e que, embora não haja trabalhos mais detalhados para mostrar os transbordamentos (*spill-overs*) da produção de commodities, não é difícil perceber que, exportar carnes ou suco de laranja, é uma atividade tecnologicamente mais complexa que extrair petróleo ou minério de ferro do subsolo.

Sobre esses transbordamentos a que se referem Nakhodo e Jank (2006), podemos acrescentar um exemplo decorrente da nova demanda por biocombustíveis, deflagrada no mercado interno pelo sucesso dos carros com motores *flex*, e, no plano internacional, pela busca de combustíveis originados de fontes renováveis. Como é sabido, hoje o Brasil é uma referência mundial na produção de cana-de-açúcar e na tecnologia da produção de álcool.

Segundo Guimarães e Pires (2007), nenhum país do mundo consegue produzir o galão ameno de US\$ 1,00, sendo que os EUA o produzem a US\$ 4,00 e a Europa a pouco menos de US\$ 3,00, a partir de outras matérias-primas.

Em paralelo ao sucesso do agronegócio, temos o caso da Dedini, indústria de Piracicaba, interior de São Paulo, capaz de produzir, entregar e montar uma usina inteira para a produção de açúcar e álcool. Ela hoje domina 50% do mercado nacional, e 25% do mercado mundial deste segmento. Uma usina padrão produzida pela Dedini, custa em torno de R\$ 250 milhões de reais, é composta por mais de 8000 toneladas de equipamentos, com capacidade de moer 2 milhões de toneladas de cana, e produzir 190 milhões de litros de álcool por safra. O ciclo de produção é de 18 meses, e hoje a produção é de 24 usinas/ano segundo Carvalho (2005).

E mais, por conta das oscilações anteriores do mercado, a empresa diversificou, e atua hoje no setor geral de bens de capitais, fornecendo equipamentos para outros setores como, mineração, siderurgia e indústria cervejeira, seguindo claramente um dos preceitos das *core competences* de Prahalad e Hamel (1995), qual seja, da descoberta de novas aplicações para as competências existentes, que irão gerar oportunidades futuras.

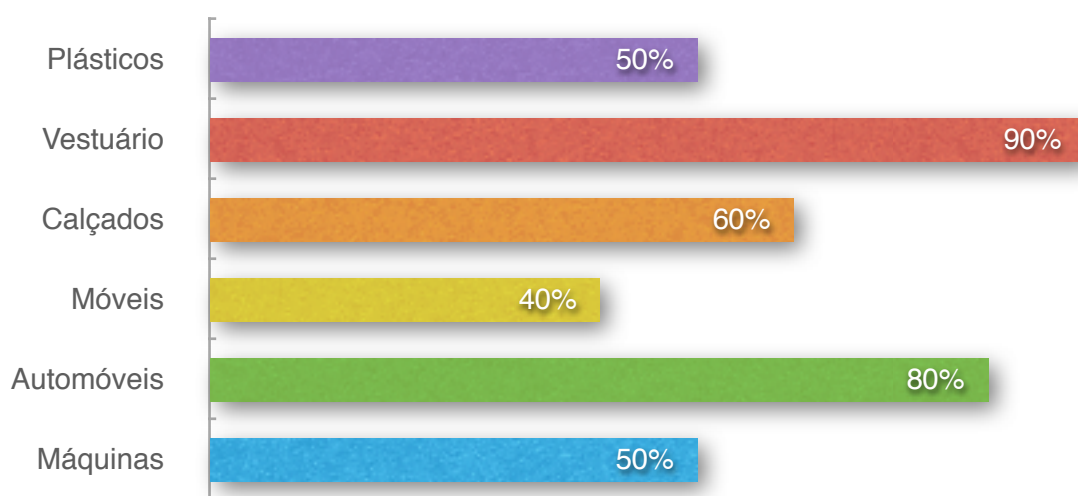
Nakahodo e Jank (2006) destacam ainda que, apesar dos sinais de desindustrialização dados pelo aumento da participação das commodities brutas nas exportações, isso não pode ser generalizado para toda a pauta. Os superávits dos produtos diferenciados, a recuperação do emprego industrial e os *spill-overs* das produções das commodities agropecuárias e agroindustriais, indicam uma tendência contrária a um suposto quadro de “doença holandesa”. Sugerem uma redução dos juros reais que diminuiria o incentivo à entrada de capitais especulativos, e que, a competitividade futura da indústria brasileira, está diretamente ligada ao incentivo às importações de bens de capital e outros insumos intermediários.

Concluem argumentando sobre a necessidade tanto de abrir mão da velha mentalidade de substituição de importações, quanto de ter a clareza de que, a obtenção de elevados superávits, não pode ser um fim em si, mas sim, que deve ser revertida para o aumento das importações diretamente relacionadas ao aumento da eficiência do setor em questão.

Apresentadas as visões sobre a suposta desindustrialização, retomaremos a tipologia de Kupfer (2007), de base, miolo e topo, como os três grandes segmentos do setor industrial, e os cenários antevistos pelo autor. Na hipótese do nível de proteção da indústria continuar baixo, em função da apreciação cambial, das distorções tributárias e das deficiências de infraestrutura, alguns dos elementos do custo Brasil, pode-se esperar um aumento da participação da base, e uma correspondente atrofia do miolo e do topo da indústria brasileira, transição indesejada, em virtude da limitada capacidade de sustentar a geração de emprego e renda dos setores produtores de commodities, relata Kupfer (2007). Na segunda hipótese, de uma elevação do nível de proteção à indústria, em função de desvalorização da moeda e adoção de maiores barreiras tarifárias e não tarifárias, a tendência seria o miolo sofrer crescimento excessivo e o topo perder substância, uma vez que a integração internacional é fundamental

para esse segmento. Neste caso, conclui Kupfer (2007), sem poder contar com o fluxo de tecnologias vindas do topo, o miolo voltaria a se defasar em produtividade e modernização.

Essa defasagem, a partir da proteção a que se refere Kupfer (2007), traz sempre o perigo de distorções, com benefícios apenas para determinados setores com lobby mais poderoso. Veja-se na Figura 8, os impostos sobre importações, vigentes no não tão distante ano de 1988, lembrado por Menezes Filho (2007), e onde, segundo o autor, não se observa nenhuma racionalidade econômica, mas sim um reflexo de favores concedidos aos grupos com maior poder de pressão naquele momento.



Fonte: Menezes Filho (2007) e elaboração própria

Figura 8 - Tarifas de importação vigentes em 1988

Recentemente, os setores de calçados e vestuário, ambos intensivos em mão-de-obra, foram agraciados com um aumento do imposto de importação, de 20% para 35%.

Sobre isso, Ferreira (2007), economista da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialista em políticas industriais, questiona:

“ Por que não ajudar os hotéis do nordeste, que estão com queda no fluxo de turistas também pelo real valorizado? Mais uma vez compensamos perdedores vocais. Uma linha geral de crédito, sem subsídio, para que as empresas se tornassem mais competitivas, via modernização e compra de máquinas, faria melhor por todos os setores.” (FERREIRA, 2007, p. 33)

Sobre medidas protecionistas, Pinheiro (2007) comenta que o país está precisando urgente elevar sua competitividade, e não tentar se proteger da competitividade dos outros.

Considerando oportuno um melhor entendimento do conceito de competitividade, nos remeteremos a Kupfer (1992), que citando Chudnovsky (1990), propõe a existência de dois enfoques para o conceito: um microeconômico, que seria o de competitividade centrada na firma, normalmente associado à aptidão de uma firma no projeto, produção e vendas de um determinado produto em relação aos concorrentes, e outro macroeconômico, como capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos.

Kupfer cita Haguenaer (1989), que organiza os conceitos de competitividade em duas famílias:

- Competitividade como desempenho
É expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um momento do tempo. Quem define a posição competitiva é a demanda do mercado.
- Competitividade como eficiência
É definida através da relação insumo-produto, isto é, na capacidade da firma de converter insumo em produto, com o máximo de rendimento. Posição competitiva definida pelo produtor, ao escolher as técnicas, submetido às suas capacitações.

Afirmando que as relações entre desempenho e eficiência, no que se refere à competitividade, são fundamentalmente tautológicas, Kupfer (1992) coloca que isto se evidencia, quando se questiona os dois lados: se é competitiva a firma que domina ou cresce no mercado, é igualmente correto, que irá dominar ou crescer no mercado, justamente a firma que é competitiva.

Acrescenta ainda, que a análise da competitividade possui caráter intertemporal, ou seja, as firmas escolherão estratégias em um dado momento, e só depois o desempenho no mercado sancionará o acerto ou erro da escolha. Da mesma forma, a técnica utilizada, não garante a conquista do mercado, e a técnica mais produtiva, que asseguraria a competitividade, também só pode ser conhecida posteriormente.

Dessa forma, segue Kupfer (1992), os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes, pois ambos se reduzem a mensurações dos resultados das diferentes estratégias adotadas pelas firmas, em pontos distintos da sequência intertemporal.

Na busca por uma abordagem dinâmica da competitividade, Kupfer (1992) sugere que esta não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, mas sim, ser um conceito dotado de uma dimensão extrínseca, estando relacionado ao padrão de concorrência vigente.

Sendo assim, Kupfer (1992) indica que a competitividade deve ser entendida como um fenômeno ligado diretamente ao processo de concorrência, ou seja, como sendo a adequação das estratégias adotadas pela firma, em relação ao padrão de concorrência vigente na indústria considerada. Concorrência entendida como o motor básico da dinâmica capitalista, segundo

Possas (1985), *apud* Kupfer (1992), que, considerando pertinente, traz a diferença dos conceitos de risco e incerteza, como proposto por Knight (1921):

- Risco: caracteriza-se pela existência de estimativas confiáveis da probabilidade de determinado evento ocorrer, baseando-se na idéia de que, se essa probabilidade pode ser aferida, o risco pode ser eliminado ou desprezado.
- Incerteza: caracteriza-se pela inexistência de bases válidas de qualquer tipo, que permita calculá-la, isto é, antecipá-la, porque não há regra pela qual o passado se repita no futuro.

Assim, segue Kupfer (1992), a inovação seria uma fonte de incertezas (contribuição neoschumpeteriana) tanto mais explosiva, quanto mais radical for essa inovação, sendo imprevisível o processo de invenção - inovação - difusão.

Na análise do processo de concorrência, duas premissas são enfatizadas pelo autor:

- Tempo: fator decisivo no processo de concorrência, uma vez que, as estratégias adotadas, não geram resultados imediatos.
- Incerteza: em relação ao futuro, ou seja, as empresas são incapazes de avaliar com precisão suas estratégias, as dos concorrentes e o próprio padrão de concorrência do setor.

A idéia básica é: as firmas adotam estratégias competitivas a partir da avaliação de seu desempenho no passado, e principalmente com base em suas expectativas sobre o futuro. Dessa forma, segue Kupfer (1992), elas tendem a reformular continuamente suas estratégias competitivas, em decorrência de fatores como disponibilidade de capital, demanda, preços dos fatores de produção, novas técnicas, estratégias dos concorrentes e das expectativas.

A partir dessas considerações, Kupfer (1992) destaca que a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente no mercado específico, e que seriam competitivas as firmas que, a cada instante, adotam estratégias de conduta mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. Acrescenta ainda, que sempre existe a possibilidade de uma estratégia mudar o padrão de concorrência, como por exemplo, através da introdução de uma inovação, que altera as variáveis e pode redefinir a estrutura da indústria e o padrão de concorrência vigente.

Conclui afirmando que competitividade é um fenômeno “ex-post”, mas que não é captado pelo desempenho corrente da firma, posto que, esse desempenho hoje está indicando a competitividade em algum momento do passado, quando a firma adotou estratégias com base em expectativas incertas de retorno, sendo isso o que faz permitir que, uma firma não competitiva, torne-se competitiva, e vice-versa.

A questão central, continua Kupfer (1992), é como conhecer o padrão de concorrência vigente, inclusive no caso de um padrão aparentemente estável, uma vez que não se pode ter certeza de que este irá continuar vigorando. Dessa forma, é virtualmente impossível avaliar a competitividade “ex-ante”.

Sobre a incerteza, referida aqui por Kupfer (1992) como variável da competitividade, nos parecem oportunas as idéias de Taleb (2007), professor da Universidade de Massachusetts, que versam sobre a força do improvável, começando pelo próprio título de seu mais recente livro, *The Black Swan* (O Cisne Negro), ave que só foi descoberta quando os europeus chegaram à Austrália. Até então, todos acreditavam que só havia cisnes brancos!

Taleb (2007), um ex-especialista em finanças e agora acadêmico, afirma que a tentativa de determinar causa e efeito dos fatos, é constantemente obstruída por fenômenos aleatórios, ou seja, o improvável existe, e é um evento com três características principais:

- É altamente inesperado
- Causa um grande impacto
- Depois que acontece, procura-se sempre dar uma explicação que o faça parecer menos aleatório e mais previsível do que era

Dentre os exemplos de “cisnes negros”, Taleb (2007) cita a Internet, que surgiu como uma ferramenta de comunicação do exército, e ninguém imaginava que ela iria transformar o mundo de forma tão rápida. Sustenta ainda, que a maioria das descobertas que causaram impacto na humanidade, foram acidentes de percurso, como por exemplo, a quimioterapia, descoberta como um efeito colateral do gás mostarda, quando foi detectado que indivíduos expostos ao gás, tinham taxas muito baixas de células brancas no sangue.

A análise de Kupfer (1992), indicando que os conceitos de competitividade como desempenho e como eficiência são insuficientes por serem mensurações de estratégias adotadas em tempos diferentes, guarda um paralelo com a crítica de Taleb sobre uma das principais ferramentas da gestão de risco, o *Stress-Test*⁵, que segundo ele, avalia o impacto do que já ocorreu, não do que vai ocorrer, com as variáveis utilizadas sendo tiradas do passado.

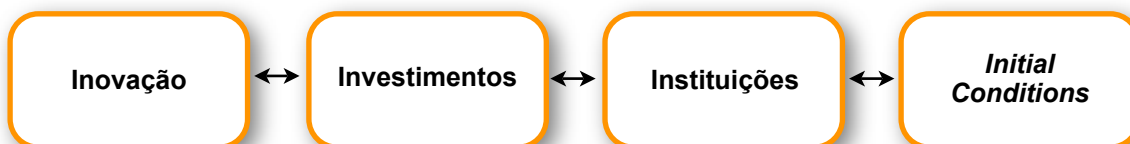
Ainda que não fosse tão imprevisível devido aos fatores que compunham o cenário econômico em fins de 2003 / início de 2004, pelo unísono da reclamação, podemos considerar a apreciação cambial como o “cisne negro” do setor intensivo em mão-de-obra brasileiro. Lembrando que, segundo Taleb (2007), o “cisne negro” é o risco do altamente improvável acontecer, tanto para lado positivo quanto para o negativo.

Muitas das preocupações com a indústria intensiva em mão-de-obra no Brasil, o miolo a que se refere Kupfer (2007), e onde se encontra a indústria moveleira, advêm dos desafios impostos pela Ásia, particularmente a China, com sua clara vantagem comparativa de grande disponibilidade de mão-de-obra não especializada, disposta a trabalhar com salários muito reduzidos. Com o êxodo rural ainda em processo, e portanto com previsão de mais trabalhadores se disponibilizando ao trabalho com baixa remuneração, esta competição

⁵ *Stress-Test*: técnica de simulação utilizada em aplicações financeiras para avaliação de risco numa situação de crise, onde são geradas variações extremas dos fatores de risco, e cujo objetivo é analisar o comportamento da carteira de ações, quando ocorrem grandes oscilações nos preços dos ativos. Fonte: Gabino Vieira e Fernando César Acidalde. Disponível em www.globalsight.com.br. Acesso em 23 set. 2007.

continuará acirrada, e irá incomodar ainda mais os setores da indústria intensivos em mão-de-obra, mormente, têxtil, vestuário, calçados e móveis.

Apresenta-se como válido um primeiro paralelo, lançando mão das idéias de Ilian Mihov⁶ (2006), para quem o crescimento econômico é explicado por quatro I_s:



Fonte: Ilian Mihov (2006) e elaboração própria

Figura 9 - Crescimento econômico e os quatro I_s

Sendo assim, a China cresce rápido porque parte de um patamar tecnológico mais baixo, ou seja, existem as condições iniciais favoráveis, fato que também existiria no Brasil. A questão é que o Brasil se apresenta frágil nos outros três I_s.

No que se refere à inovação, foi-se o tempo em que os chineses fabricavam apenas produtos de baixa qualidade. Recente estudo da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, FIESP (2007), mostra que, entre 1996 e 2006, as exportações chinesas de bens de alta tecnologia, aumentaram de US\$ 40 bilhões para US\$ 334 bilhões, numa clara demonstração de que não estão interessados em ser apenas fornecedores de produtos baratos.

Quanto ao investimento, a taxa de China e Coréia está em torno de 30% a 45% do PIB, enquanto o último dado disponível aponta no Brasil, uma taxa de investimento de 16,3% do PIB (metodologia nova). Dados recentes do investimento estrangeiro direto (IED), já levam esse número para 18% em 2007, fato positivo para a economia, mas ainda bem abaixo da média dos asiáticos.

Um dos I_s mencionados por Mihov (2006), é provavelmente inspirado nas idéias de Douglas North⁷. Segundo North (2003), nenhum país consegue crescer de forma consistente por um longo período de tempo, sem que antes desenvolva instituições sólidas. Isto significa um sistema judiciário eficaz, agências regulatórias firmes e atuantes. Se um país quer ser produtivo e moderno, segue North (2003), ele vai precisar cada vez mais se afastar das negociações pessoais, criando mecanismos para que indivíduos que nunca se viram estabeleçam uma relação comercial objetiva. Quanto mais transparentes e sólidas as instituições, maior será a confiança das pessoas em investir e manter relações comerciais de

⁶ Professor do *Institut Européen d'Administration des Affaires* (INSEAD), importante escola de negócios, fundada em Fontainebleu, nos arredores de Paris, em 1957. Disponível em: www.insead.edu. Acesso em: 12 dez. 2007.

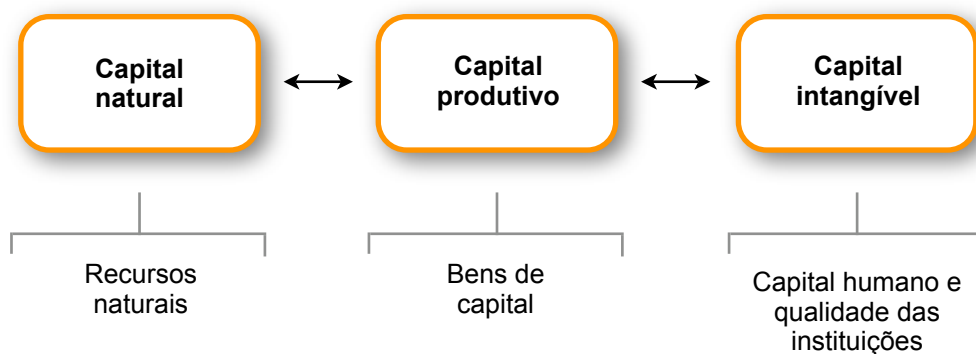
⁷ Douglas North (1920 -), economista norte-americano, ganhador do Nobel de Economia de 1993, por seus estudos sobre a importância das Instituições para o desenvolvimento econômico.

grande escala. Nesse contexto, North (2003) afirma que, o papel do governo é o de criar e garantir as regras do jogo, incentivando assim a competição, e conferindo segurança aos investidores.

North (2003) põe na conta das instituições, o fato de um aparelho de televisão, por exemplo, custar mais caro num país em desenvolvimento do que num país desenvolvido. Além da questão do primeiro ainda não ter atingido o nível de produtividade do país desenvolvido, existiriam o que North (2003) chamou de custos de transação, isto é, custos embutidos que não têm relação direta com o aparelho de televisão. Entre esses custos, estariam aqueles dos quais não se pode escapar, como impostos, seguro etc, que fazem crescer o preço final do produto. Mas não dá para pensar em trocas comerciais modernas, sem esse nível de profissionalismo. Dessa forma, segue North (2003), quanto mais desenvolvido é um país, maiores serão esses custos de transação, e esse país precisará ser competitivo o suficiente, para compensar esse tipo de gasto e poder competir. No caso dos países em desenvolvimento, a conta dobra, afirma North (2003), pois além dos problemas de produtividade e dos custos de transação inevitáveis, outros ainda são adicionados, resultantes de riscos primários, que têm sua origem na fragilidade das instituições.

Esse aspecto é reforçado por Gonçalves da Silva (2006), quando afirma que a motivação dos agentes econômicos, depende de leis, normas e instituições, e o quanto elas são respeitadas, com as nações onde estas são obedecidas, crescendo mais que aquelas onde há insegurança jurídica. Se faz presente na obra desse autor, as idéias de Amartya Sen, economista indiano, Nobel de Economia de 1998, e idealizador, junto com o economista paquistanês Mahbub ul Haq, do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que afirma ser cada vez mais necessário fazer a convergência entre a Economia Positiva (que trata de como o mundo é e funciona), e a Economia Normativa (que trata de como o mundo deve ser).

Essa questão das instituições, também é considerada no relatório do Banco Mundial (2006), onde é apresentada a participação de 3 tipologias de capital na formação da riqueza de 120 países, como se vê na Figura 10.



Fonte: Banco Mundial (2006) e elaboração própria

Figura 10 - Tipologias de capital

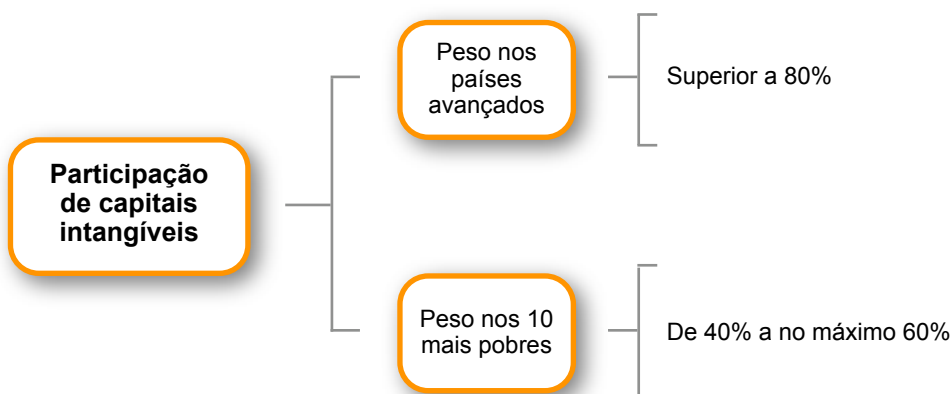
Os resultados mostram que, quanto mais desenvolvidas as nações, menos elas dependem de recursos naturais, e mais utilizam capitais intangíveis na geração de riquezas.

Apontam ainda o comparativo mostrado nas Figuras 11 e 12, das participações dos capitais naturais e intangíveis, nos países ricos e pobres.



Fonte: Banco Mundial (2006) e elaboração própria

Figura 11 - Participação dos capitais naturais nos países ricos e pobres



Fonte: Banco Mundial (2006) e elaboração própria

Figura 12 - Participação dos capitais intangíveis nos países ricos e pobres

Um outro dado nesta mesma publicação, indica que 5% da riqueza produzida no mundo se deve à contribuição de capitais naturais, 17% a capitais produtivos, e nada menos que 77% a capitais intangíveis.

Sobre isso, cabe citar Fingerl (2004), para quem a existência de recursos tangíveis, como vastas extensões territoriais, recursos naturais, mão-de-obra e capital intensivo, não mais

determinam a geração de valor, sendo o novo desafio que surge com a economia do conhecimento, considerar os também novos ativos geradores de valor:

- Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)
- Inovação
- Design
- Processos e procedimentos
- Logística
- Marcas
- Comunicação
- Reputação
- Redes e alianças
- Marketing
- Software, entre outros.

Dentre as várias definições de intangíveis citadas por Fingerl (2004), destaca-se a do *International Accounting Standard (IAS 98)*:

“Intangíveis são ativos não monetários, sem substância física e utilizados no fornecimento de bens e serviços, assegurado que sejam controlados pela firma e que gerem benefícios econômicos futuros”. (Fingerl, 2004, p.10)

Segundo Baruch Lev (2003), *apud* Fingerl (2004), o valor de mercado das empresas americanas nas Bolsas em 2002, era quatro vezes seu valor contábil, que reflete basicamente os ativos tangíveis, com essa diferença sendo composta substancialmente por intangíveis.

Sveiby (1997) *apud* Fingerl (2004), traz um exemplo bastante pertinente ao Brasil, por envolver o setor de commodities, quando faz um comparativo entre a Nucor e a Bethlehem Steel. Essas duas empresas americanas de siderurgia, apresentam inicialmente registros contábeis baseados em ativos tangíveis muito parecidos. Porém, o fato da Nucor ser considerada uma empresa inovadora, por ser a introdutora de um novo conceito, as *mini-mills*⁸, com práticas gerenciais modernas e amplamente divulgadas, especialmente relativas à valorização dos funcionários, tinha suas ações na Bolsa, valorizadas três vezes mais que sua concorrente.

⁸ São um novo modelo de operação e organização de empresa siderúrgica, cujo crescimento está transformando o setor, tornando-o menos intensivo em capital e mão-de-obra, diminuindo barreiras à entrada, e viabilizando às empresas a atuação global, e o atendimento flexível a nichos específicos de mercado. As *mini-mills* são identificadas por apresentarem a combinação, aciaria com fornos elétricos + lingotamento contínuo (processo siderúrgico mais compacto, que requer menos energia e mão-de-obra na produção), por utilizarem como principal insumo a sucata (apelo ecológico / menor impacto ambiental), por possuírem fluxo de produção mais curto que as usinas integradas (estas operam as três fases: redução, refino e laminação, as *mini-mills* apenas as duas últimas) e por utilizarem modernas práticas gerenciais, garantindo maior eficiência operacional. Cabe lembrar que o prefixo *mini* não se refere a seu tamanho ou escala de produção, mas sim à rota tecnológica mais curta, aliada à utilização de modernas práticas gerenciais.
Fontes: ANDRADE, Maria Lúcia Amarante, CUNHA, Luiz Maurício da Silva e GANDRA, Guilherme Tavares (2000) e IBS (2008).

No caso específico da indústria moveleira, o fato do Brasil ser o país com o maior índice de crescimento florestal do mundo, não se deve apenas ao clima favorável ou à terra “em que se plantando tudo dá”, mas muito a pesquisa & desenvolvimento (P&D), ativo intangível, mormente através da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), com melhoramentos genéticos de espécies e tecnologias de manejo, entre outros.

Podendo ser interpretado como um fruto indireto do trabalho de Fingerl (2004), um recente estudo conduzido pelo BNDES / Coppe⁹, recomenda a elaboração de um relatório de intangíveis a ser acrescentado aos relatórios anuais das empresas, como já ocorre com mais de cem empresas no Japão.

Com inúmeras empresas buscando estratégias que incluam a avaliação de seus fatores intangíveis, visando não apenas a ampliação de seu valor no mercado, mas também a atração de novos investidores e a redução do custo de capital, um dos grandes desafios, segundo Fingerl (2004), é como transformar, P&D, inovação, design, processos, logística, marca, comunicação, marketing, redes etc, em uma garantia real?

E conclui afirmando que, com a preponderância dos intangíveis, começa a haver um intenso questionamento a cerca dos procedimentos contábeis e das métricas existentes, hoje fundamentadas essencialmente no capital físico.

Dentre esses questionamentos, um dos mais instigantes diz respeito ao cálculo exatamente do mais midiático dos índices: o PIB. O primeiro registro apareceu em um artigo do economista francês Jean Gadrey¹⁰ em 2002.

Essas críticas têm, ou um viés social (o crescimento não implica necessariamente progresso social), ou ambiental (o crescimento pode destruir recursos naturais não-renováveis ou renováveis).

Segundo Gadrey e Jany-Catrice (2006), a criação da riqueza da forma como é mensurada pelo PIB, é um fluxo de riqueza puramente comercial e monetário, e o crescimento é sua progressão. Ou seja, é o aumento de toda a produção de bens e serviços vendidos, ou que têm custo monetário, produzido por trabalho remunerado.

Essa maneira de mensurar, segundo os autores, tem três conseqüências:

- No atual modelo de crescimento, os prejuízos não são deduzidos

Como exemplo, Gadrey e Jany-Catrice (2006) afirmam que uma sociedade onde se tenha muitos acidentes de trânsito, que vai exigir serviços médicos, reparos de veículos etc, terá um PIB maior que outra onde se dirija com prudência, uma vez que aquela vai gerar um maior

⁹ LOW, Jonathan *et al.* **Avaliando os capitais intangíveis no Brasil**. Estudo BNDES/Coppe. Rio de Janeiro, out. 2007. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/s_intangiveis.asp
Acesso em 27 mar. 2008.

¹⁰ GADREY, Jean. *A bas la dictature du PIB!*, **Le Monde**, Paris, 23 jan. 2002. Disponível em: www.lemonde.fr/web/recherche/0,13-0,1-0,0.html

fluxo monetário, direcionado para as atividades de reparação, sem que haja um aumento do bem-estar. O mesmo se aplica aos reparos ambientais que por ventura se façam necessários, por conta da atividade de produção. É o que o pensamento ecológico chama de “despesas defensivas”, ou ações de reparação, que não deveriam ser computadas de forma positiva para a riqueza. Para que se tenha a verdadeira dimensão da real criação de riqueza, estas despesas de reparos deveriam ser subtraídas do PIB, e não contabilizadas de forma positiva como é feito, utilizando uma lógica puramente econômica.

Outro exemplo citado pelos autores, e absolutamente pertinente ao Brasil: a destruição organizada da floresta Amazônica faz avançar o PIB mundial. Ou seja, o cálculo do PIB como é feito, não contabiliza as perdas do patrimônio natural, mas contabiliza positivamente não apenas sua destruição como eventuais ações de reparo, quando isto for possível. Ou seja, tem-se um indicador que acrescenta permanentemente riqueza econômica, sem se preocupar com o que se perde no processo.

E de forma mais radical, onde fica claro sua indignação com o PIB, chamado de “cadáver insepulto”, Veiga (2006) destaca que, mesmo uma tragédia como a da queda recente de um avião na floresta Amazônica, com a perda de 155 vidas, contribuirá para o aumento do PIB, pois os serviços para o resgate dos corpos, traslados e podemos acrescentar, indenizações, gerarão fluxos monetários superiores aos que deixarão de ser gerados pela perda do avião e de sua tripulação.

- Contribuições positivas essenciais ao bem-estar, não são contabilizadas

Assim como não se contabilizam perdas nos exemplos anteriores, nesse caso não se contabilizam ganhos, essenciais para o bem-estar. Como exemplo, Gadrey e Jany-Catrice (2006) colocam que, se uma sociedade, para gerar crescimento, estimula seus cidadãos a trabalhar sempre mais, ação que vai diminuir o tempo livre das pessoas e eventualmente aumentar o número de acidentes de trabalho, o PIB não leva em conta, que o aumento do tempo livre é uma riqueza a ser contabilizada. Outro caso citado pelos autores, diz respeito ao trabalho voluntário, que por não ser monetizado, não é contabilizado, ainda que gere riqueza e promova o bem-estar. Trazem ainda como um último exemplo, o trabalho doméstico, executado principalmente pelas mulheres, que também não é contabilizado, mesmo não restando dúvidas do bem-estar proporcionado.

- O PIB se interessa por *outputs*, não por *outcomes*

Ele mede apenas quantidades produzidas (*outputs*), e é indiferente aos resultados em termos de satisfação e de bem-estar pelo consumo daqueles bens (*outcomes*), sendo indiferente também às desigualdades, à pobreza etc.

Conforme Gadrey e Jany-Catrice (2006), além da questão “crescimento do quê?”, existe a questão “crescimento para quem?”, que traz o problema das desigualdades.

Dentre as várias tentativas de índices que mensurem de forma mais completa as alterações no bem-estar, os mais conhecidos são os do Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), sendo o mais difundido deles, o Índice de Desenvolvimento Humano, IDH. Este índice, explicam Gadrey e Jany-Catrice (2006), é formado pela média aritmética de três indicadores, e classificam os países numa escala de 0 a 1:

- Expectativa de vida no nascimento
- Nível de instrução
- PIB / Habitante (corrigido pelo poder de compra, em dólar PPC¹¹, eliminando as diferenças de custos de vida entre os países)

A questão é que sua terceira variável ainda é o PIB per capita, com suas distorções. Comentam que é preciso conservar o PIB como medida de fluxos econômicos, mas acham que seria útil contar com outros indicadores de correção.

A Tabela 1 apresenta um comparativo entre as duas métricas e os resultados para os países.

Tabela 1 - Comparativo entre o IDH e o PIB (2005)

Posição	Ordem por IDH	Ordem por PIB
1	Islândia	EUA
2	Noruega	China
3	Austrália	Japão
4	Canadá	Alemanha
5	Irlanda	Índia
6	Suécia	Reino Unido
7	Suiça	França
8	Japão	Rússia
9	Países Baixos	Itália
10	França	Brasil
11	Finlândia	Espanha
12	EUA	México
70	Brasil	

Fonte: PNUD (2005), Banco Mundial (2005) e elaboração própria

¹¹ PPC = Paridade do Poder de Compra = *PPP (Power Purchase Parity)*

É uma taxa de câmbio que procura refletir o poder de compra das moedas locais e compará-las.

Conceito: constroi-se uma cesta homogênea de mercadorias e levanta-se seu custo em todos os países na moeda local. Dividindo-se o custo das diferentes cestas pelo custo da cesta de referência, que é a americana, tem-se a PPC dos países. Fonte: SILVA (2003)

Gadrey e Jany-Catrice (2006) apontam ainda, alguns indicadores com predominância ambiental, e que também se apresentam como alternativas ao PIB:

- IBES (Índice de Bem-Estar Social)
- IPR (Índice de Progresso Real)
- Índice de Poupança Verdadeira, *Genuine Savings* segundo o Banco Mundial, é também conhecido como Poupança Verde e está apresentado na Figura 13.

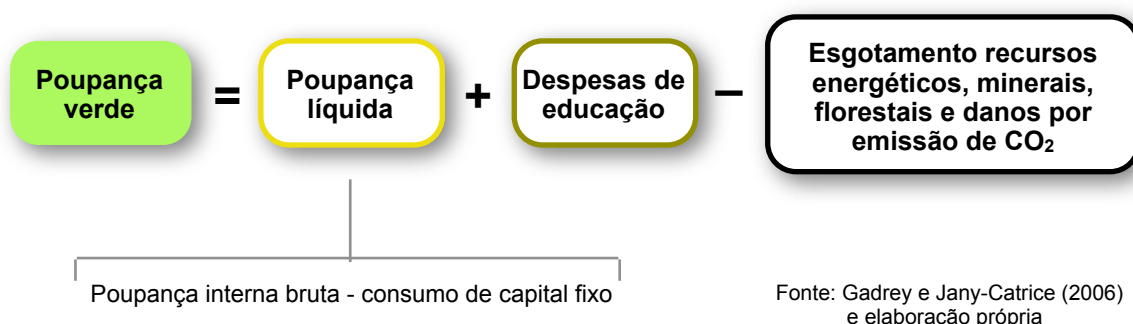


Figura 13 - Índice de Poupança Verdadeira (*Genuine Savings*)

Dentre estes, o único estritamente ambiental é a Pegada Ecológica, que visa refletir o grau de utilização da natureza pelo homem, para fins de produção e consumo de materiais, explicam os autores. Sua elaboração e divulgação, é feita por duas organizações não governamentais:

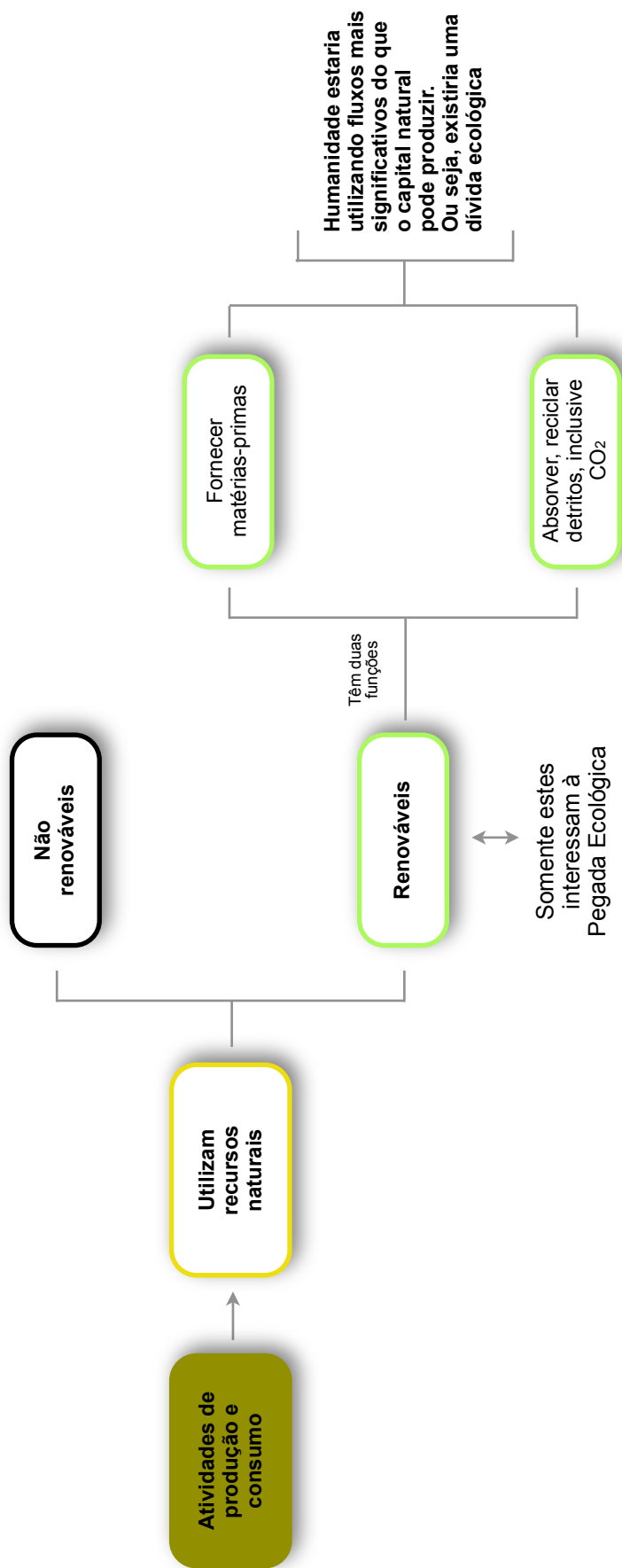
*World Wildlife Fund for Nature (WWF)*¹²

*Redefining Progress*¹³

O conceito da Pegada Ecológica está apresentado na Figura 14 a seguir.

¹² Disponível em: <http://www.wwf.org/>. Acesso em 20 jun. 2007.

¹³ Disponível em: <http://www.rprogress.org/index.htm>. Acesso em 20 jun. 2007



Fonte: Gadrey e Jeny-Catlice (2006) e elaboração própria

Figura 14 - Conceito do indicador Pegada Ecológica

Fazem ainda uma analogia esclarecedora ao se referirem às tribos que viviam em um determinado território com recursos para a caça, pesca e cultivo, que deveriam ser respeitados nos seus limites, sob pena da tribo não sobreviver. Hoje, as tribos urbanas fariam o mesmo, explorando o planeta em todos os seus recursos, e estariam fazendo isso além dos limites suportáveis de regeneração natural. E agora com um diferencial em relação às antigas tribos, de que não existem fronteiras. Muitos dos insumos necessários a um determinado país, são provenientes de outros países, com aquele deixando “pegadas globais”.

Dessa forma, seguem Gadrey e Jany-Catrice (2006), as emissões de CO₂ de um país, não são absorvidas apenas pelas florestas desse país, e por isso a Pegada Ecológica é calculada com base em uma unidade de conta mundial: o hectare global ou hectare bioprodutivo médio.

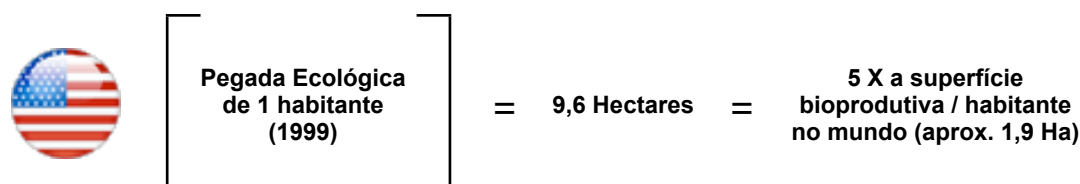
Como exemplo, os autores citam o trabalho do pesquisador da Universidade da Columbia Britânica, Vancouver, Canadá, William Rees, que calculou que apenas para a produção de alimentos, os Países Baixos utilizavam uma área de 100.000 Km², principalmente nos países em desenvolvimento, ou seja, 5 a 7 vezes as extensões das terras produtivas daquele país.

A partir desses dados, fazem a seguinte constatação:

“No plano econômico, esse país tem saldos comerciais positivos. No plano ecológico, ele tem enormes déficits invisíveis” (Gadrey e Jany-Catrice, 2006, p. 105)

O cálculo da Pegada Ecológica, afirmam, pode ser feito para o conjunto da humanidade, um país, uma região, uma cidade ou uma residência.

Relatórios do WWF citados pelos autores, mostram números que, se estiverem corretos, indicam que a humanidade vem tomando emprestado todo ano, 20% de recursos renováveis a mais do que sua capacidade de regeneração natural. Gadrey e Jany-Catrice (2006), citam ainda o cálculo realizado pela organização *Redefining Progress*, da Pegada Ecológica de um habitante da América do Norte, mostrado na Figura 15.



Fonte: Gadrey e Jany-Catrice (2006) e elaboração própria

Figura 15 - Cálculo da Pegada Ecológica de um habitante da América do Norte

Estes dados indicam que, para manter um padrão de vida americano, seriam necessários cinco planetas.

Vale ressaltar que os autores lembram constantemente, que toda essa contabilidade se baseia nos modos de consumo e nas tecnologias produtivas em vigor, e que, padrões de consumo e modos de produção alternativos, com certeza reduziram a Pegada Ecológica.

Diante do panorama traçado aqui por diferentes correntes de pensamento, fica claro que são muitos os desafios para a indústria de transformação intensiva em mão-de-obra no Brasil. A idéia que emana desse quadro, é de que o país vai precisar de um Programa de Gerenciamento de Gargalos, com o suposto gerente tendo que lidar com os seguintes temas:

- Altíssima taxa de juros

Geram descontrolada entrada de capitais especulativos, com os ganhos de arbitragem pelos rentistas, ou seja, a tomada de empréstimos em outro país para aplicar no Brasil, que possui as maiores taxas de juros do mundo.

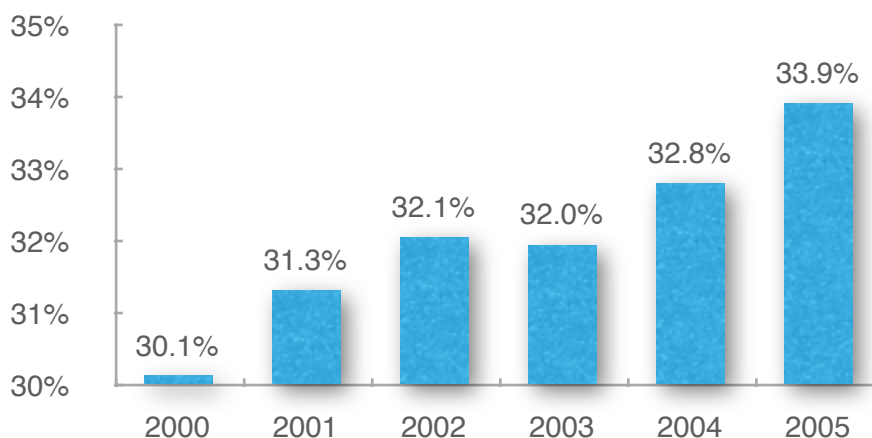
O Brasil é dentre os países que possuem alta taxa de juros, o único que tem conta corrente¹⁴ positiva, ou seja, retorno alto e com segurança.

- Apreciação cambial

Necessidade de administrar os efeitos assimétricos sobre os diferentes setores.

- Elevada carga tributária

Segundo Giannetti (2006), tem-se no Brasil uma carga tributária bruta de 38% do PIB, e um déficit nominal do setor público de 3%. Portanto, 41% do PIB é transferido para o setor público, com um retorno pífio e gerando alto índice de informalidade. Em outras palavras, significa dizer que, de cada R\$100,00 produzidos no país, R\$ 41,00 foram para financiar o estado. A Figura 16, indica claramente uma política fiscal expansionista.



Fonte: Tribunal de Contas da União (TCU)

Figura 16 - Evolução da carga tributária em percentual do PIB

¹⁴ Item do balanço de pagamentos composto pela balança comercial, balanço de serviços e transferências unilaterais. Fonte: <http://www.goassociados.com.br/Economies/Glossario%20Geral/C.html>. Acesso em 23 out. 2007.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2007), a divisão tributária no Brasil se dá da seguinte forma:

55% sobre o consumo / 37,5% sobre a renda / 7,5% sobre o patrimônio

Ou seja, concentra a arrecadação sobre o consumo e os salários, e muito pouco sobre o patrimônio.

Um paralelo com os EUA, mostra a seguinte partição:

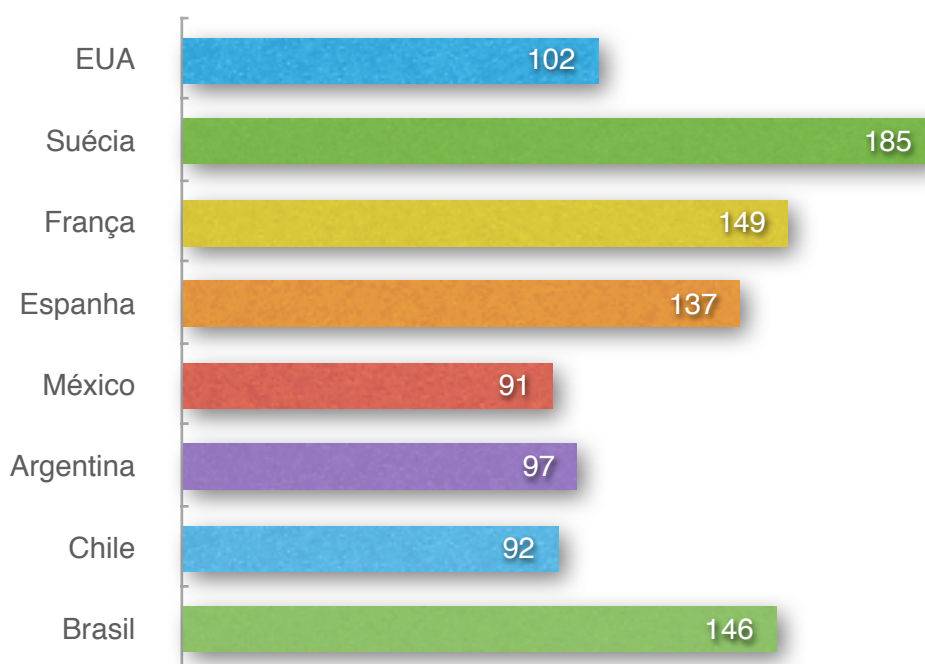
30% sobre o consumo / 45% sobre a renda / 25% sobre o patrimônio

E na Europa:

35% sobre o consumo / 50% sobre a renda / 15% sobre o patrimônio

O IBPT entende que o Brasil, ao concentrar a cobrança no consumo, pune as classes menos favorecidas, uma vez que estas consomem toda a renda, indo assim na contramão dos países desenvolvidos, onde existe a consciência de que a política tributária pode ser distribuidora de renda.

O estudo de Amaral *et al* (2007) do IBPT, apresenta um comparativo sobre os dias trabalhados para pagar imposto em diferentes países, exposto na Figura 17.



Fonte: IBPT (2007)

Figura 17 - Quantidade de dias de trabalho / ano necessários para pagamento de impostos

Isto significa que se tomarmos o ano de 2007, o Brasil trabalhou até o dia 26 de Maio para pagar impostos, exatos 4 meses e 26 dias.

Um fato recente, a partir de um alívio tributário, teve efeitos imediatos beneficiando indústria e sociedade, deixando claro as vantagens de uma atitude infelizmente pouco comum no Brasil. Nos referimos ao corte do PIS e da Cofins sobre os computadores pessoais de até R\$ 4000,00, medida que levou a uma redução imediata de 9,25% nos valores. Como resultado, as vendas triplicaram no mercado legal, aumentou o número de empregos formais na indústria, aumentou a arrecadação do governo e elevou o Brasil ao quarto lugar no mundo em vendas de computadores.

Segundo alguns especialistas, não existiria uma política de tributação no Brasil, mas sim uma política de arrecadação. Sobre isso, vale lembrar o jurista alemão Klaus Tipke *apud* Nóbrega (2006), quando este afirma que a moral fiscal deficiente do estado (gastos excessivos, corrupção) provoca como reflexo, a moral tributária deficiente dos contribuintes, a sonegação e a queda de arrecadação.

Como perspectiva futura para a tributação, Amaral (2007), afirma que ela estará intimamente vinculada às questões sociais e ambientais. Será formado um sistema tributário híbrido, com quebra de paradigmas, como o de que não se pode tributar de maneira diferente produtos iguais, mesmo que utilizem matérias-primas diferentes. Nesse novo enfoque, um produto fabricado com matéria-prima que agrida o meio-ambiente, será fortemente taxado, enquanto um similar fabricado com materiais ecologicamente corretos, terá taxaço menor.

Será levado em conta também, as questões sociais, ou seja, se uma carvoaria para produzir o carvão utilizar mão-de-obra infantil ou não der boas condições de trabalho, esta terá uma tributação acentuada, finaliza Amaral (2007).

- Deficiências na formação de capital humano

O último censo escolar disponível (2006)¹⁵, mostra números preocupantes: 75% das escolas do ensino fundamental não têm biblioteca, 91% não têm laboratório de ciências, 62% não têm computadores e 80% não possuem acesso á internet.

Quizás por isso, o Brasil tenha ficado entre os últimos colocados no *Programme for International Student Assessment* (PISA 2006)¹⁶, teste internacional de avaliação de estudantes conduzido pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). O objetivo é medir a proficiência em leitura, matemática e ciências, envolvendo mais de 400.000 alunos de 15 anos, de escolas públicas e privadas de 57 países. Dentre esses 57 países, o Brasil foi o 49º em leitura, 54º em matemática e 52º em ciências.

Oppenheimer (2007) traz um outro dado significativo: a Índia tem 84 mil estudantes nas universidades americanas, a China 68 mil e a Coréia do Sul, 62 mil. O Brasil tem apenas 7 mil. E mais, enquanto os países asiáticos e do leste europeu estão produzindo engenheiros e

¹⁵ Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em: 23 mar. 2007.

¹⁶ Disponível em: www.pisa.oecd.org. Acesso em: 2 abr. 2007.

cientistas, a América Latina produz um grande número de psicólogos, sociólogos e cientistas políticos.

Brito Cruz (2004) confirma essas deficiências, quando aponta que o número de profissionais ativos em pesquisa & desenvolvimento (P&D) no Brasil, corresponde a apenas 0,11% do total da força de trabalho, enquanto nos EUA e Japão tem-se 0,8%, e na Coréia 0,4%. Outro dado ainda do estudo, mostra que a distribuição desses cientistas no Brasil se dá com apenas 23% em empresas, enquanto que nos EUA por exemplo, este percentual é de 79% nos centros de pesquisa das empresas.

- Ambiente de negócios

O estímulo ao investimento depende de regras claras e confiáveis, com o excesso delas sendo limitantes do crescimento econômico. O projeto *Doing Business*¹⁷, conduzido pelo Banco Mundial, avalia os regulamentos para fazer negócios e as facilidades para sua implementação em 178 países, com o Brasil tendo ficado na incômoda posição nº 122 no relatório de 2008. Em um dos indicadores, o tempo gasto por uma empresa para administrar e pagar tributos, medido em horas / ano, o Brasil aparece como o pior país, com exatas 2600 horas, enquanto em Cingapura, esse tempo é de apenas 49 horas / ano. Um outro dado indica que o tempo médio para abertura de uma empresa no Brasil é de 152 dias, enquanto na Austrália isto ocorre em não mais que dois dias, apenas para citar alguns exemplos.

- Encargos trabalhistas

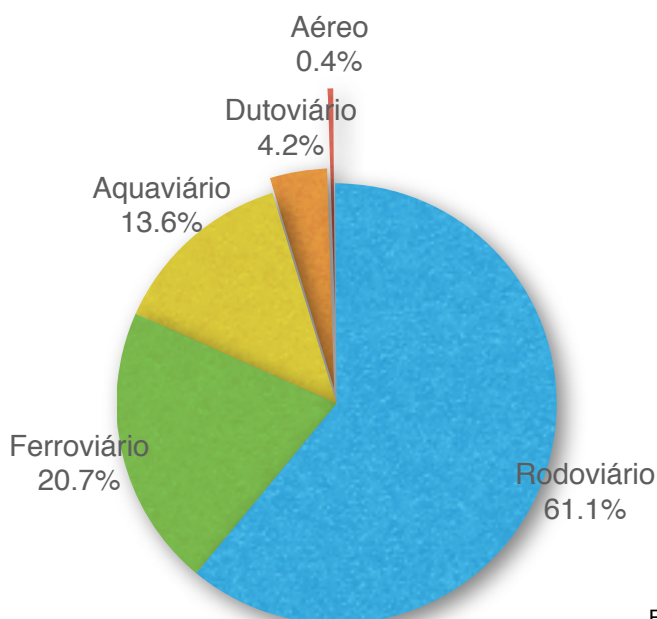
Com um mercado de trabalho altamente regulado e regido por uma legislação que data de 1943, a CLT, composta por não menos que 922 artigos, não seria outra a expectativa senão a da dificuldade nas relações de trabalho, com a consequente indução para a informalidade, hoje na ordem de 60% no Brasil. Segundo Pastore (2007), os encargos sobre o salário alcançam no Brasil a casa dos 103%, o que significa dizer que, quando uma empresa contrata um funcionário por um salário de R\$ 1000,00, ela tem que dispender outros R\$ 1030,00 com despesas, cuja maior parte vai para o governo.

Exemplo recente de flexibilização das leis trabalhistas, ocorreu na Espanha, onde de uma taxa de desemprego de 19% em 1995, passaram para 8,4% em 2005. A mudança concentrou-se em dois aspectos básicos: a duração dos contratos temporários, que agora vão desde um dia até seis meses, com possibilidade de renovação, e os custos de demissão, que foram reduzidos para oito dias de indenização por ano trabalhado. No Brasil, ainda segundo Pastore, essa despesa é, em média, correspondente a 59 dias / ano trabalhado.

- Problemas de infra-estrutura

Existe uma concentração exagerada no modal rodoviário no Brasil, com a distribuição acontecendo conforme mostrado na Figura 18.

¹⁷ Disponível em: http://portugues.doingbusiness.org/Documents/Press_Releases_08/DB_08_Overview_Portuguese.pdf. Acesso em 20 fev. 2008.



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2006)

Figura 18 - Distribuição dos modais no Brasil

Giambiagi (2006), considera que o Brasil hoje tem um teto de crescimento, exatamente devido aos gargalos de infra-estrutura, principalmente em estradas, portos e projetos de geração de energia.

Isto se torna mais preocupante, por duas razões: primeiro, pelo fato desses investimentos não serem de retorno imediato, demorando entre três e sete anos para sua plena utilização pela indústria, e segundo que, segundo Kupfer (2008), do total de investimento estrangeiro no Brasil em 2007, recorde histórico de US\$ 34,3 bilhões, a parcela destinada a projetos de infra-estrutura limitou-se a cerca de US\$ 3 bilhões, um valor 32,5% inferior ao do obtido em 2006.

- Falta de cultura de inovação

O estudo que comparou estratégias de sete países, conduzido pelo recém-criado Observatório da Inovação e Competitividade¹⁸ do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP), concluiu que o conhecimento ocupa lugar central da produção, com a inovação estando no centro das estratégias competitivas. Indicou também que a política industrial ainda é confundida com políticas de diminuição do custo Brasil, e que empresários entendem a inovação apenas como investimento em alta tecnologia, entre outras conclusões.

Segundo Arbix (2007), também um dos coordenadores do Observatório, a experiência internacional mostra que todos os países que alcançaram níveis mais altos de renda e desenvolvimento, o fizeram migrando para uma pauta de exportações intensiva em conhecimento e de maior valor agregado.

¹⁸ Disponível em: <http://www.observatoriodainovacao.com.br/mobit/>. Acesso em 20 jun. 2007

Outra referência pode ser observada no ranking elaborado anualmente pelo Fórum Econômico Mundial, denominado *Technology Pioneers*¹⁹, cuja edição 2008, não traz nenhuma empresa da América Latina. A proposta é mapear o que há de mais inovador nas áreas de biotecnologia e saúde, energia e meio ambiente e tecnologia da informação. Nessa última edição, o Fórum recebeu 273 inscrições e selecionou 39 empresas, baseado em critérios de grau de inovação, potencial de impacto no ambiente de negócios e na sociedade no médio e longo prazo, proposta visionária e autenticidade, que indiquem futura liderança em sua área. Das 39 empresas, 23 têm sede nos EUA, fato que não surpreendeu ao Fórum, uma vez que, além da cultura de inovação, os EUA contam com fácil acesso ao capital de risco, adequado para viabilizar projetos semente.

- Continuação da exposição a produtos asiáticos

Ao mesmo tempo em que ajuda importando do Brasil grandes quantidades de commodities, a China cada vez mais nos incomodará na concorrência internacional dos manufaturados, entre outros pela farta disponibilidade de mão-de-obra, alta produtividade, câmbio administrado e alta taxa de investimento.

Três sinais de luz no fim do túnel:

- Significativo aumento da taxa de investimento

A formação bruta de capital fixo (FBCF), que mede o investimento, tende a manter o forte ritmo de 2006, com a taxa de investimento em termos de percentual do PIB tendo uma projeção de 18% para o último trimestre de 2007, segundo o IBGE. Impulsionado pelas importações e pela produção de bens de capital, deverá fazer recuar o Nível de Utilização da Capacidade Instalada (NUCI), que estava em 82% segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), evitando assim uma indesejável inflação de demanda. A grande questão é o tempo de maturação dos investimentos, necessário para se fazer sentir o recuo do NUCI, estimado entre 10 e 18 meses por especialistas.

Um setor que deve acelerar a FBCF é o da construção civil, valendo lembrar que após o imóvel, a compra seguinte é a de móveis.

O total de investimentos estrangeiros em 2007, alcançou segundo Kupfer (2008), US\$ 34,3 bilhões, recorde histórico, mais que o dobro do registrado na Índia nesse mesmo ano, e com a vantagem de serem muito mais resultado de novos investimentos e expansões, que de fusões e aquisições.

¹⁹ Disponível em: <http://www.weforum.org/en/Communities/Technology%20Pioneers/SelectedTechPioneers/index.htm>
Acesso em 03 mar. 2008.

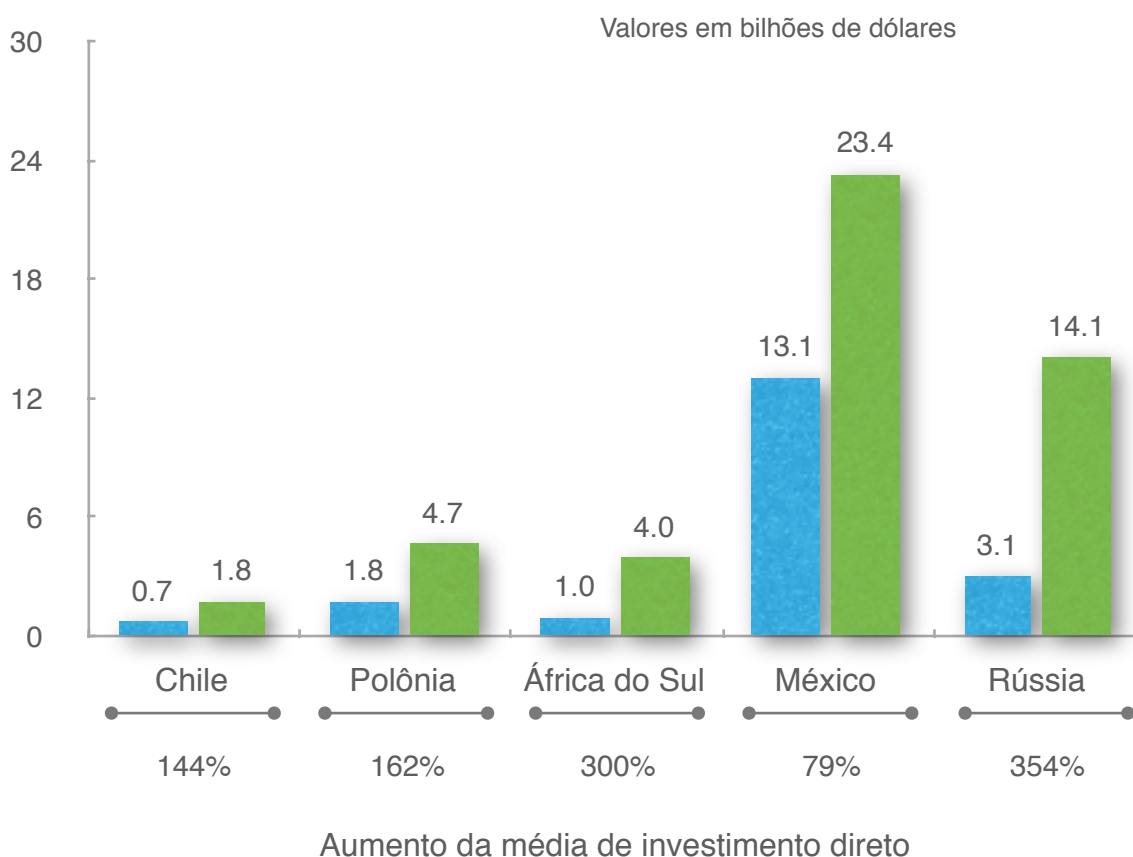
- Mercado interno aquecido

O aumento da massa salarial com o conseqüente incremento do consumo das famílias, a expansão do crédito, e o aumento do emprego formal, estão dando fôlego mais vigoroso ao mercado interno. Paira ainda a questão sobre até que ponto este é um crescimento sustentado.

- Obtenção do grau de investimento

Receber das agências de classificação de risco o status de grau de investimento (*investment grade*), significa que haverá um maior fluxo de capital estrangeiro, porque vários fundos internacionais só podem investir em títulos públicos e em empresas de países com grau de investimento. Conforme Meirelles (2008), um fator é ao mesmo tempo, conseqüência e causa do país ter obtido este selo: o aumento da previsibilidade. No corpo desse fator, sem dúvida pesam a favor, os 14 anos de moeda estável, e os 9 de câmbio flutuante. Na Figura 19, são mostradas as alterações na média do investimento direto, ocorridas em cinco países, antes e depois de receberem o grau de investimento.

- Média anual de investimento no biênio anterior ao grau de investimento
- Média no biênio posterior

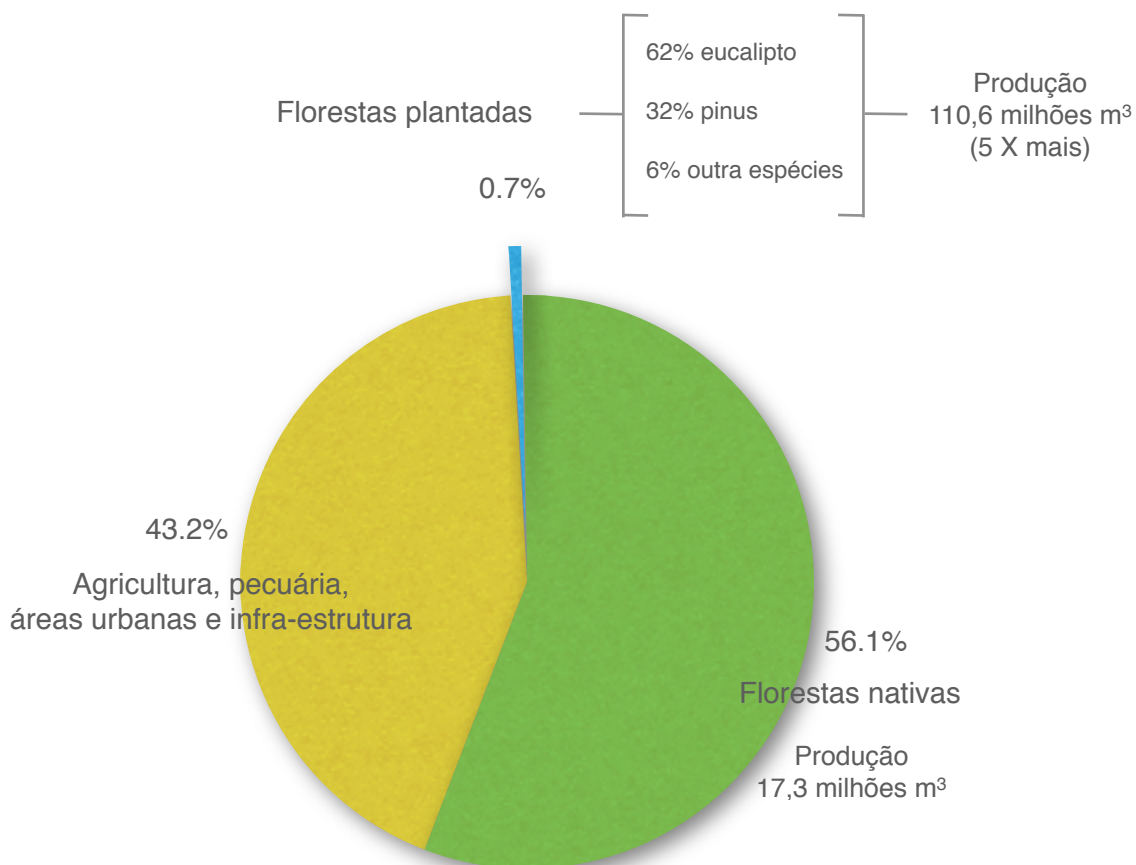


Fonte: Sobeet, Unctad, BC e Bloomberg, *apud* CAETANO (2007) e elaboração própria.

Figura 19 - Alterações nos investimentos após chancela do grau de investimento.

1.2 Setor florestal

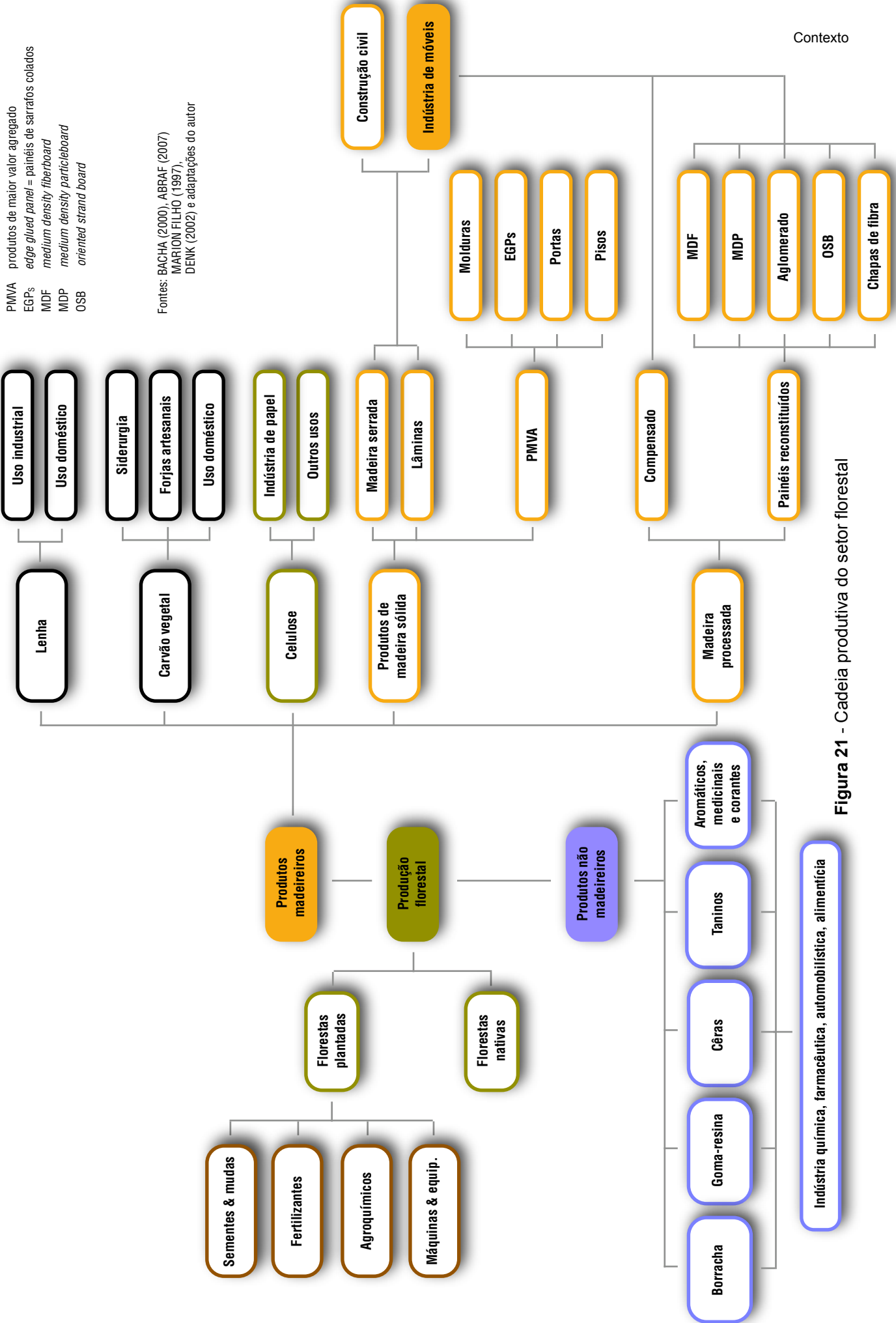
O Brasil possui a segunda maior cobertura florestal do mundo, ficando atrás apenas da Rússia. Na Figura 20, está mostrada sua distribuição.



Fonte: Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS, 2006), Associação Brasileira de Florestas Plantadas (ABRAF, 2006) e elaboração própria.

Figura 20 - Cobertura florestal brasileira

Na sequência serão apresentadas nas Figuras 21 e 22, a cadeia produtiva do setor florestal e o subsistema da indústria moveleira, respectivamente.



Contexto

Figura 21 - Cadeia produtiva do setor florestal

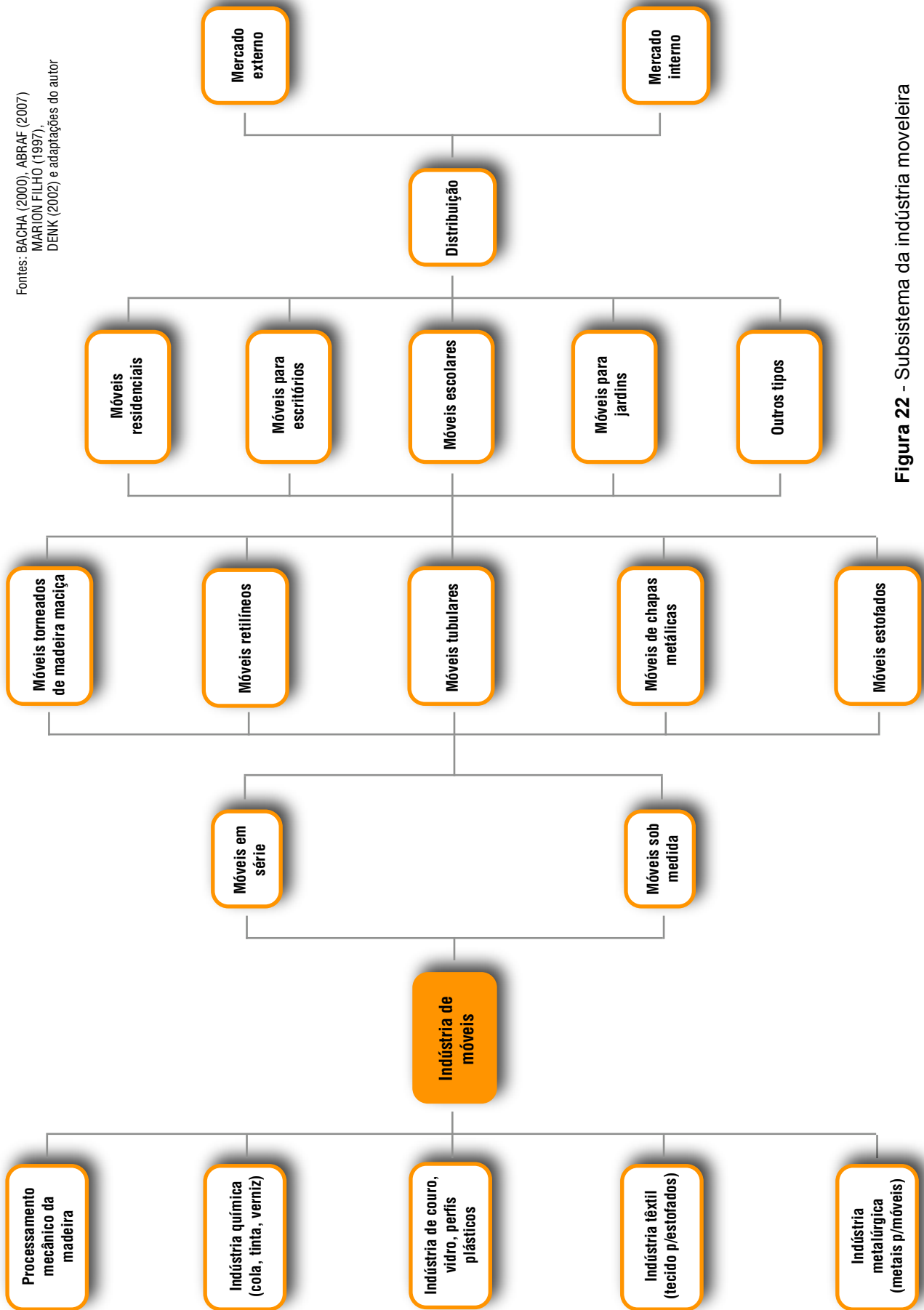


Figura 22 - Subsistema da indústria moveleira

1.2.1 O mercado de produtos florestais

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), as exportações brasileiras em 2006 totalizaram US\$ 137,5 bilhões, com os produtos do setor florestal tendo contribuído com US\$ 10 bilhões desse montante, que corresponde a 7,3%. As participações por produto do setor florestal estão mostradas na Figura 23.

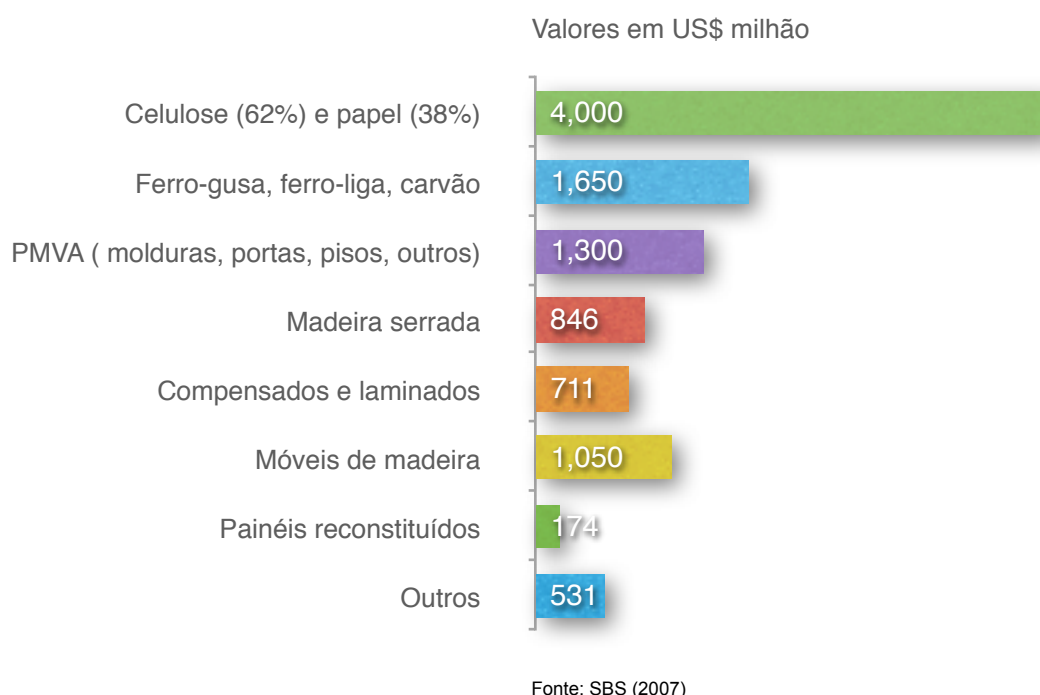


Figura 23 - Exportações brasileiras por produto do setor florestal em 2007

1.2.2 Os processos de certificação da madeira

As barreiras não-tarifárias são uma realidade no comércio internacional, particularmente para a indústria moveleira. Pressões cada vez mais intensas são colocadas sobre móveis que utilizam madeiras de florestas nativas sem certificação, e em favor da utilização de madeiras de florestas plantadas, com exigências de que sejam certificadas por instrumentos oficiais e reconhecidos internacionalmente.

No Brasil, segundo relatório da Sociedade Brasileira de Silvicultura (2007), os principais processos de certificação são o Cerflor, o FSC, a ISO 14001 e o PEFC.

Cerflor - Programa Brasileiro de Certificação Florestal

Visa promover o manejo florestal sustentável dos recursos florestais, e foi implantado e gerenciado pelo Inmetro, tendo se originado da demanda do setor florestal pela certificação, em função da preocupação com a conservação dos recursos naturais.

PEFC - *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*

É o maior esquema de certificação de florestas do mundo e que reconhece o Cerflor. Este programa, estabelece o reconhecimento mútuo entre os sistemas nacionais, eliminando barreiras técnicas e permitindo o acesso dos produtos de florestas certificadas aos mercados externos.

FSC - *Forest Stewardship Council*, Conselho Internacional de Manejo Florestal

O FSC não certifica, mas credencia e controla entidades certificadoras que se comprometem a aplicar os princípios adotados pelo FSC internacional e pelo FSC Brasil. Conforme relatório da SBS, em 2006 existiam 3,6 milhões de hectares de florestas certificadas pelo FSC no Brasil, sendo 35,9% de florestas nativas e 64,1% de florestas plantadas.

ISO 14001

Refere-se ao cumprimento de normas de gestão ambiental do processo produtivo. No Brasil, as principais empresas dos setores de celulose e papel, siderurgia e painéis de madeira, possuem certificação ISO 14001, assim como as grandes indústrias do setor moveleiro.

1.3 Visão geral da pauta das exportações brasileiras

Ainda que seja considerado como país com predominância de exportações em recursos minerais, o Brasil ocupa posição particular entre os emergentes, por mostrar uma diversificação incomum para o grupo.

Puga (2007) mostra esta posição diferenciada do Brasil em relação aos demais emergentes, tendo sido o país que mais diversificou produtos embarcados nesse grupo, dinamizando assim a balança comercial, a despeito do câmbio desfavorável.

Para o estudo, ele se utilizou da classificação da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OCDE), que reúne os países em 4 grandes grupos:

Os baseados em recursos naturais

Os intensivos em trabalho

Os intensivos em escala

Os diferenciados e baseados em ciência

Para aferir o grau de especialização, utilizou como Índice de Especialização (IE), o Índice de Balassa²⁰, que compara a participação de um setor na pauta exportadora de um país, com as exportações mundiais desse mesmo setor. O Índice VCR²¹ de Balassa é dado por:

$$\text{Índice VCR} = \frac{X_i^{\text{país}} / X_T^{\text{país}}}{Y_i^{\text{mundo}} / Y_T^{\text{mundo}}} \quad (2)$$

Onde:

$X_i^{\text{país}}$ = exportação do bem ou setor i do país

$X_T^{\text{país}}$ = exportações totais do país

Y_i^{mundo} = exportação do bem ou setor i do país, região ou mundo
(contra o qual se quer medir a vantagem comparativa)

Y_T^{mundo} = exportações totais do país, região ou mundo

Segundo este índice, considera-se que há especialização, quando o indicador é superior à unidade. Visando tornar mais precisa a comparação, Puga (2007) especificou em seu estudo as seguintes faixas:

$IE > 2$ = elevada especialização

$1 < IE < 2$ = especializada

$0,5 < IE < 1$ = pouco especializada

$IE < 0,5$ = não-especializada

Nas páginas seguintes, serão apresentados os dados do estudo, destacando cada uma das quatro tipologias de produtos definidas pela OCDE.

²⁰ Bela Balassa (1928 - 1991), economista húngaro, autor da Teoria da Integração Econômica.

²¹ VCR = vantagem comparativa revelada.

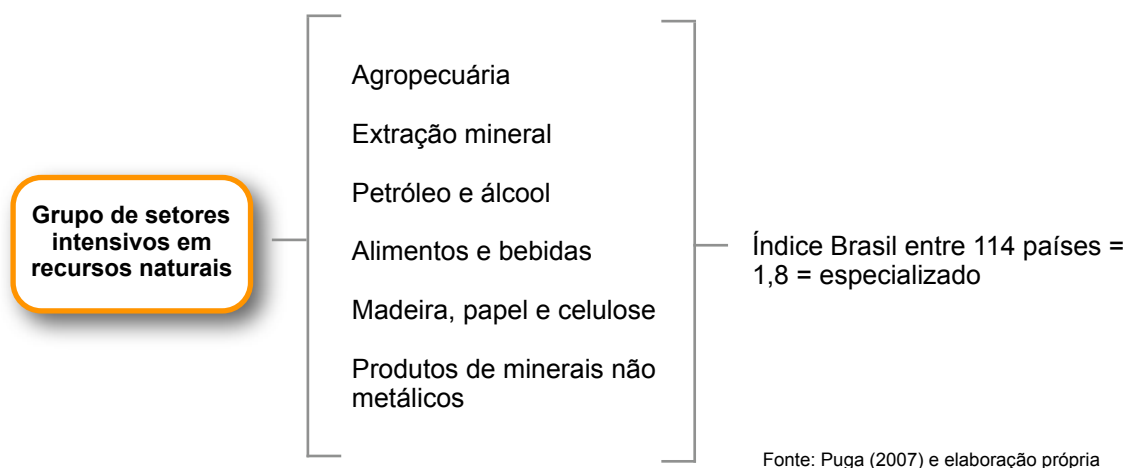


Figura 24 - Grupo de setores intensivos em recursos naturais

Puga relaciona ainda, em termos percentuais, a participação dos setores intensivos em recursos naturais, nas exportações de diferentes países:

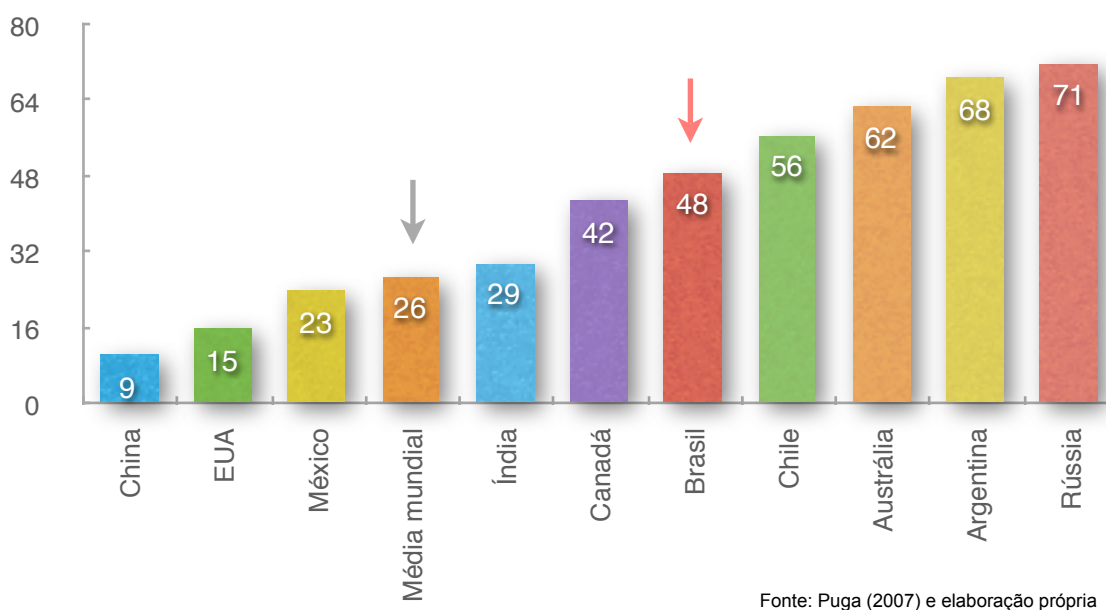


Figura 25 - Percentual da participação dos setores intensivos em recursos naturais nas exportações dos diferentes países

Ainda que com um percentual acima da média mundial, o Brasil se diferencia por agregar valor, em termos de: pesquisa em exploração de petróleo em águas profundas, em manipulação genética de espécies de florestas plantadas, ao produzir álcool a partir de cana-de-açúcar e produzir também a usina, e na produção de alimentos.

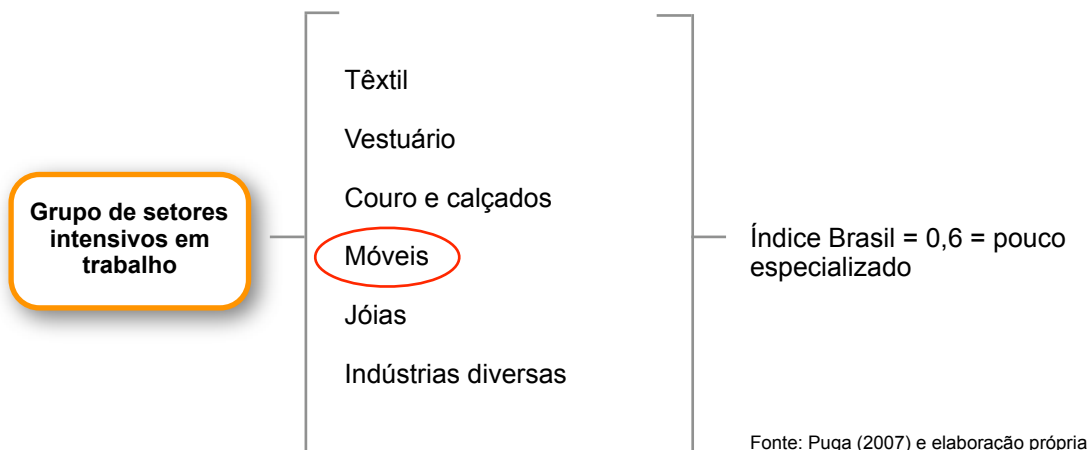


Figura 26 - Grupo de setores intensivos em trabalho

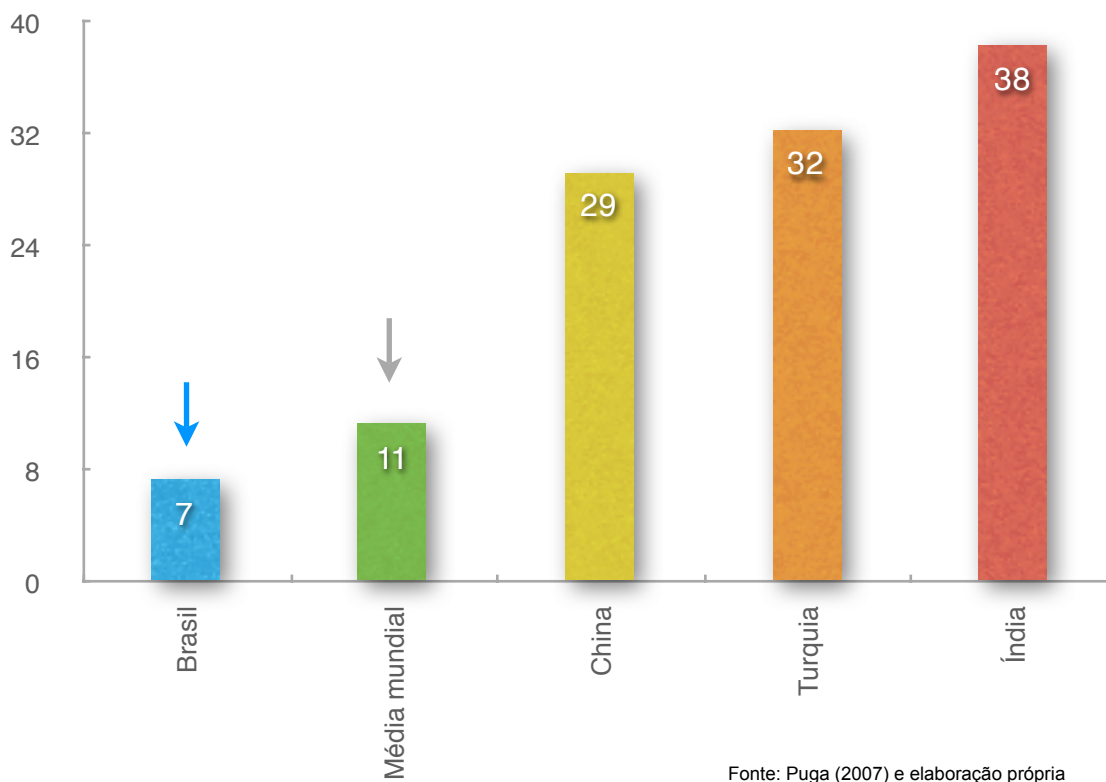


Figura 27 - Percentual da participação dos setores intensivos em trabalho nas exportações dos diferentes países

Existem duas áreas de concentração geográfica: sudeste asiático com dez países e Leste Europeu mais Itália e Turquia, com quatorze países. A primeira respondeu por 36% das exportações mundiais, e a segunda por 16%. O Brasil está abaixo da média mundial nos setores intensivos em trabalho.

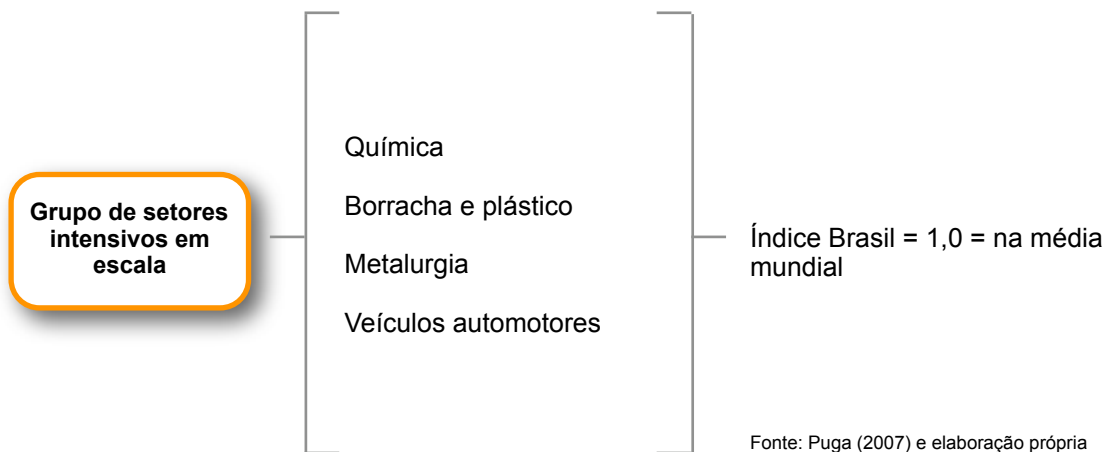
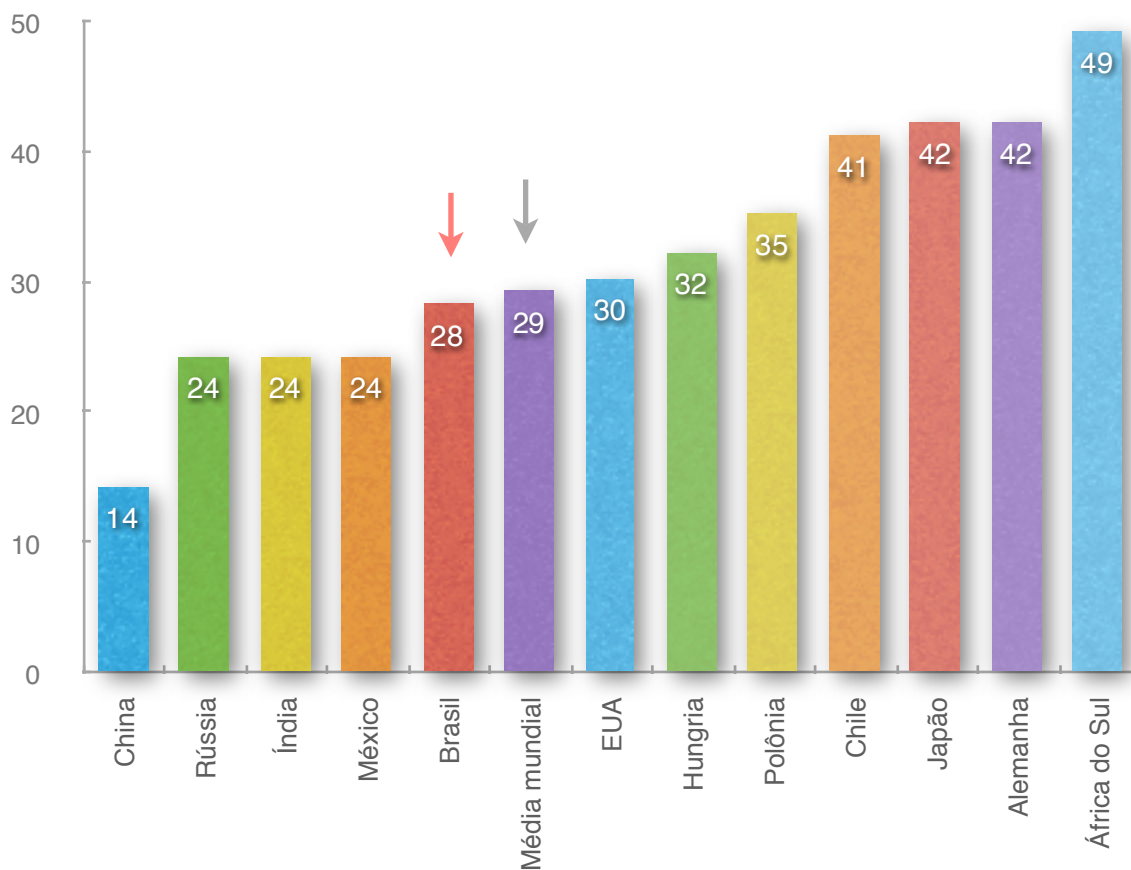


Figura 28 - Grupo de setores intensivos em escala



Fonte: Puga (2007) e elaboração própria

Figura 29 - Percentual da participação dos setores intensivos em escala nas exportações dos diferentes países

O Brasil, mesmo tendo um importante setor de metalurgia, apresenta uma pauta de exportações mais diversificada, aproximando-se da média mundial. O setor automotivo destaca-se com um índice de 10% das exportações brasileiras, afirma Puga (2007).

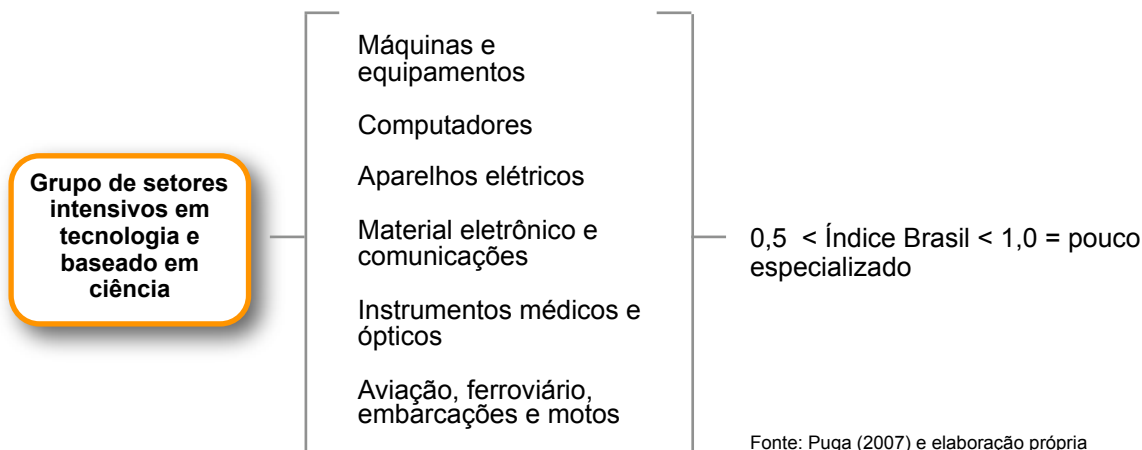


Figura 30 - Grupo de setores intensivos em tecnologia e baseado em ciência

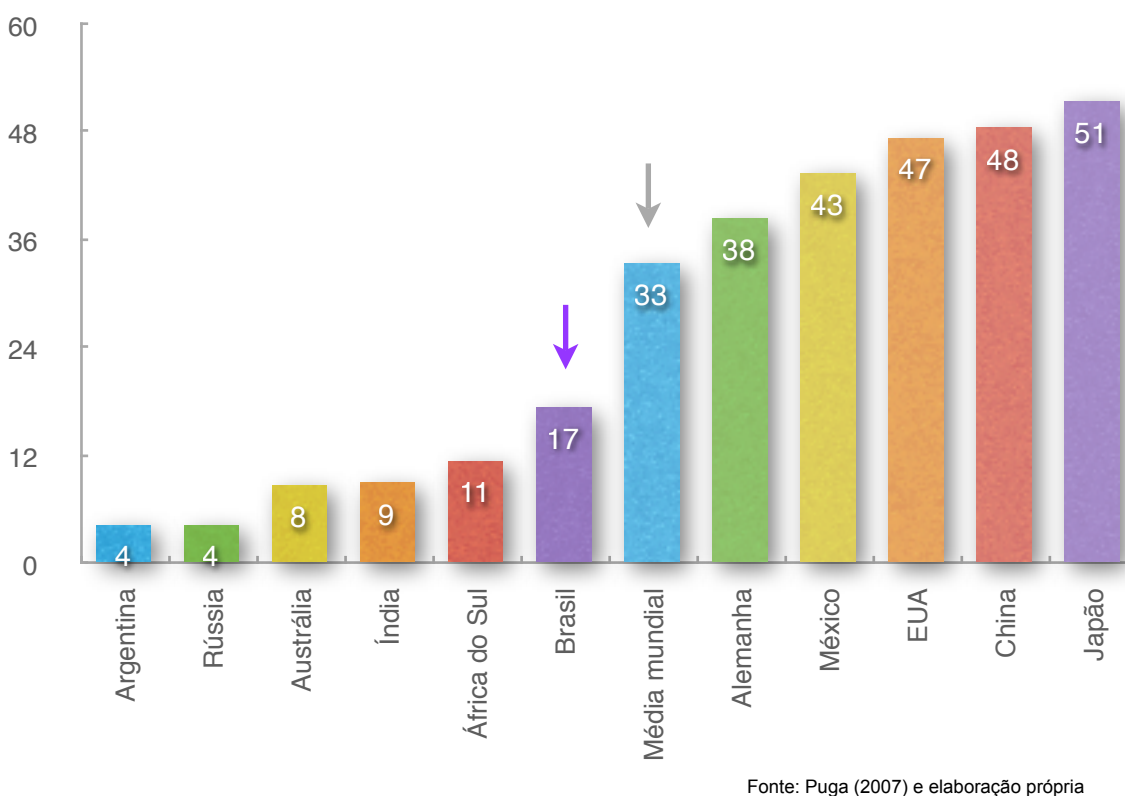


Figura 31 - Percentual da participação dos setores intensivos em tecnologia e baseado em ciência dos diferentes países

Excluindo as regiões dominantes, o Brasil mesmo não tendo especialização nesse tipo de produto, é a economia com maior volume de exportações desses bens, devido basicamente ao setor de aviação, aponta Puga (2007). China e México se fazem presentes, por suas proximidades com Japão e Estados Unidos.

O estudo da consultoria americana Boston Consulting Group (BCG, 2008), confirma esta diversificação da pauta exportadora, ao eleger 13 empresas brasileiras, entre as 100 nominadas como novos desafiantes globais. A variedade dos setores envolvidos demonstra isso:

Braskem (petroquímica)

Vale (mineração)

Coteminas (têxtil - líder mundial no setor de cama, mesa e banho após fusão com Springs)

Embraer (aviação)

Gerdau (siderurgia - um dos maiores fabricantes mundiais de aços longos)

JBS-Friboi (alimentos)

Marcopolo (carrocerias)

Natura (cosméticos)

Perdigão (alimentos)

Petrobrás (petróleo - líder mundial em exploração de petróleo em águas profundas)

Sadia (alimentos)

Votorantim (cimento)

WEG (motores industriais - um dos três maiores fabricantes mundiais)

Tigre (2006) por sua vez, também concorda com esses dados, quando afirma que as exportações brasileiras apesar de ainda marcadas por produtos primários com baixo grau de processamento e elevada intensidade de recursos naturais, já apresenta um não pequeno número de produtos intensivos em capital e tecnologia, como os provenientes da indústria aeronáutica, de veículos e de peças automotivas.

Um dado importante trazido por Tigre (2006) e que mostra a importância e a necessidade do deslocamento para estágios mais avançados da cadeia produtiva, refere-se aos valores médios das transações, por tipologia de intensidade tecnológica. Esses valores, foram, no período entre 1997 e 2001, de:

US\$ 7,12 / Kg para produtos de alta tecnologia

US\$ 0,55 / Kg para os de média tecnologia

US\$ 0,03 / Kg para os de baixa tecnologia

1.4 Panorama mundial da indústria moveleira

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), as empresas moveleiras de padrão internacional, apoiam sua competitividade em 4 fatores:

- Elevado nível tecnológico de equipamentos
- Especialização produtiva
- Excelência em design
- Estratégias comerciais agressivas

O movimento internacional da indústria moveleira se dá no sentido de uma desverticalização, com a conseqüente especialização em etapas específicas da operação, e de migração das unidades fabris para países com menores custos de produção, enfatizando o conceito de *core competences*, de Prahalad e Hamel (1995).

As grandes indústrias italianas de móveis não fabricam diretamente os componentes, mas controlam as etapas de design, acabamento, montagem e comercialização.

Segundo o Instituto de Economia e Marketing Industrial (IEMI, 2006), a tendência mundial, é aumentar a participação das regiões com menores custos de produção.

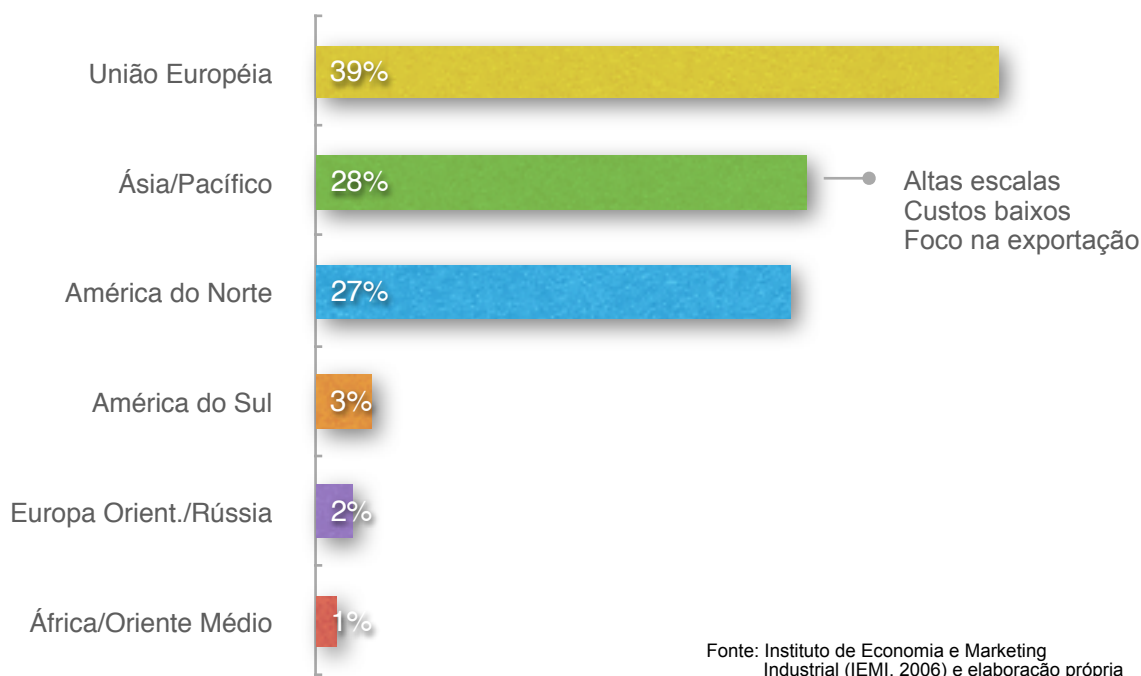


Figura 32 - Mapa da produção mundial de móveis

Com a migração das plantas produtoras para países com menores custos, haverá um incremento do fluxo comercial, sem que haja deslocamento do poder de compra, que continuará concentrado nos países ricos.

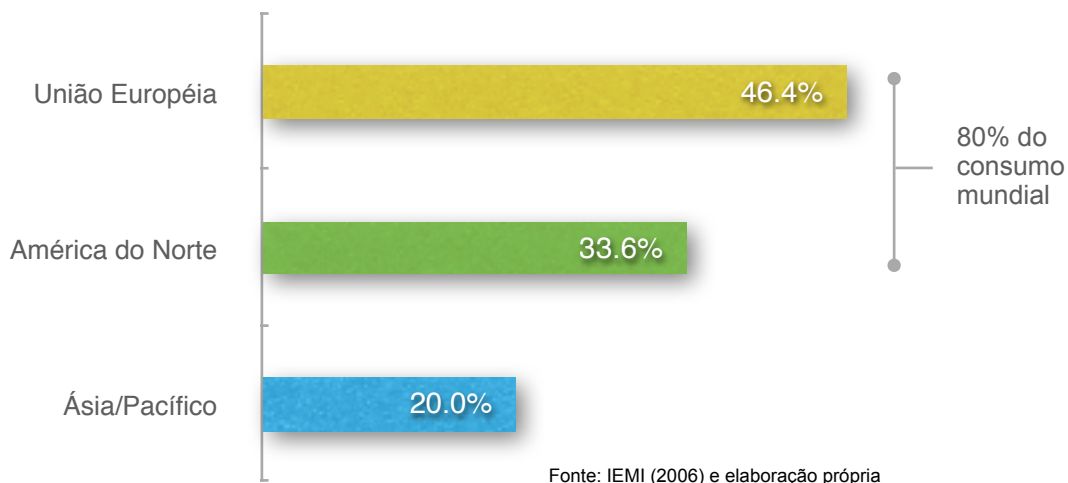


Figura 33 - Mapa do consumo mundial de móveis

O mercado mundial de móveis movimentou US\$ 270 bilhões em 2006, com a divisão por país/região, ocorrendo conforme a Figura 34.



Figura 34 - Produtores mundiais de móveis 2006

O Brasil tem um *share* de mercado ainda muito pequeno entre os produtores mundiais, conforme a Figura 35. Isso significa que existe espaço para expandir sua participação, sem sofrer represálias comerciais imediatas.

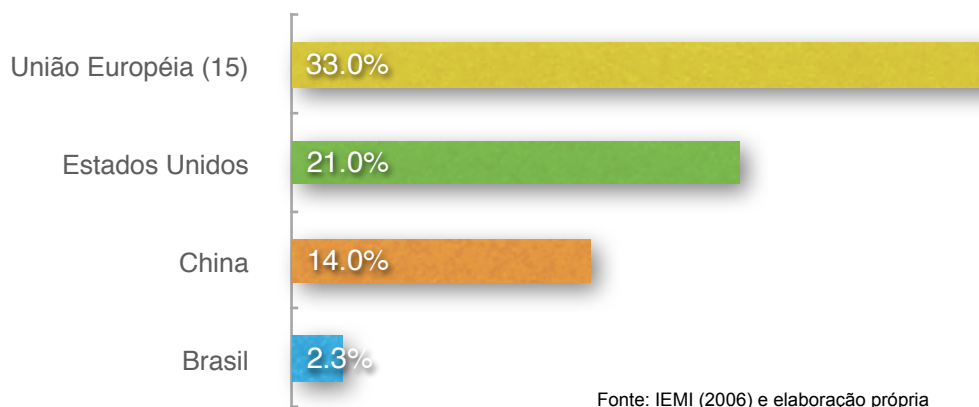


Figura 35 - Percentual de mercado dos principais produtores mundiais de móveis e do Brasil

A China já é o maior exportador mundial de móveis, com 17% do total, com o Brasil possuindo apenas 1,2% desse mercado.

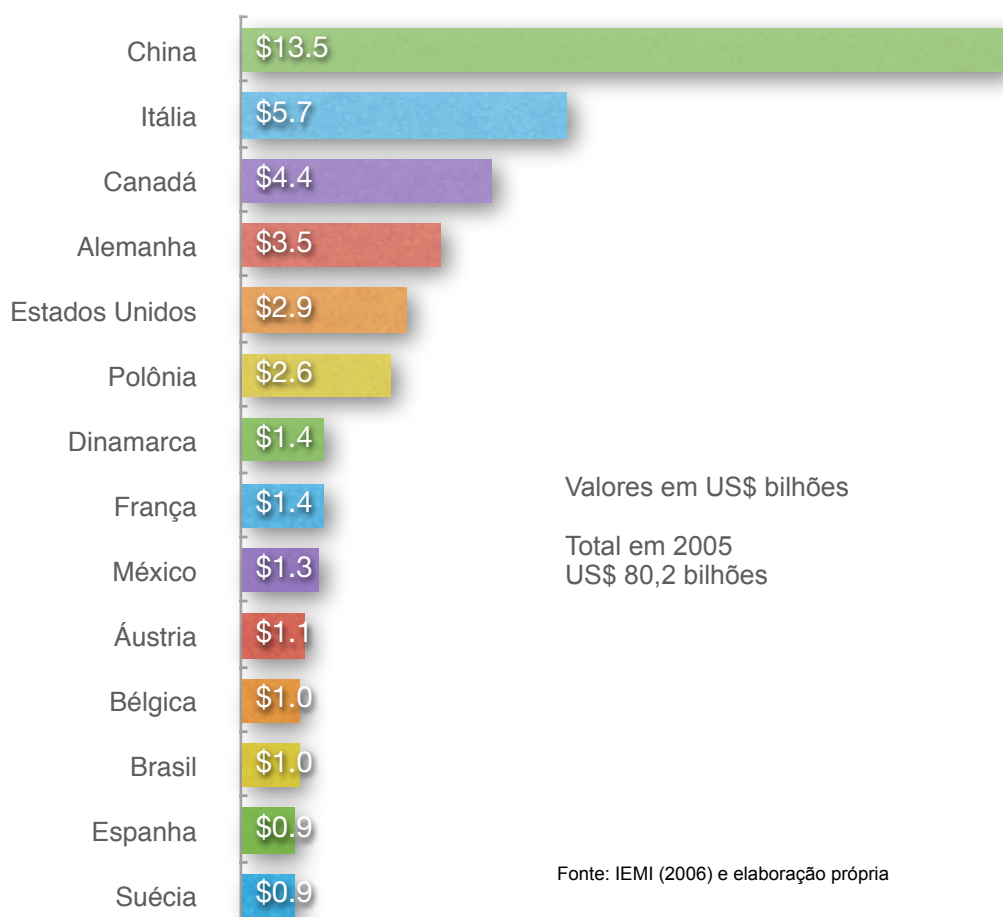


Figura 36 - Exportadores mundiais de móveis 2005

A liderança nas exportações de móveis vem se deslocando conforme a seqüência mostrada na Figura 37.

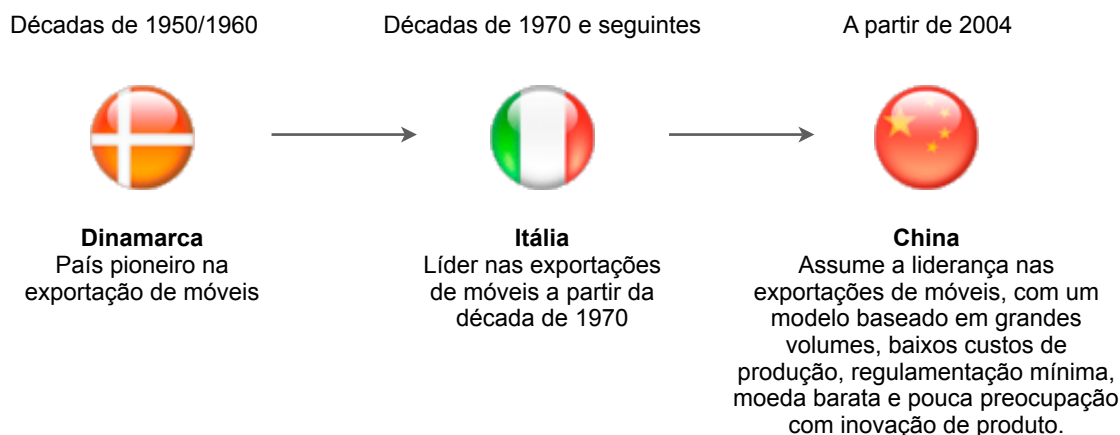


Figura 37 - Evolução da liderança nas exportações de móveis

Neste movimento, o que se observa é que a partir da década de 1980, houve uma crescente capacitação técnica dos países em desenvolvimento, fato que os qualificou como produtores capazes de atender às demandas dos grandes importadores mundiais. Alcançado esse estágio pelos países periféricos, e com os custos cada vez mais altos nos países centrais, a tendência foi desses transferirem a produção e se especializarem no design, distribuição e comercialização, que se tornaram as partes mais lucrativas da operação.

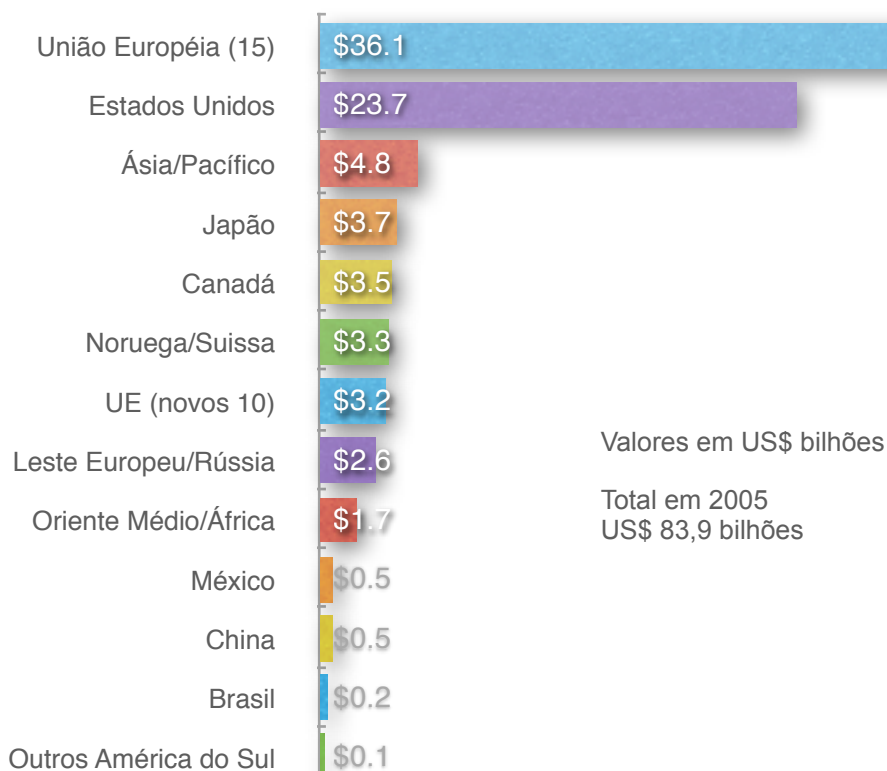
Um caso que comprova essa tendência é o da cadeia sueca de lojas IKEA, maior varejista de móveis do mundo, com faturamento anual de cerca de US\$ 12 bilhões em 2002 segundo Moon (2004), e cujo modelo de negócios tem seu correspondente no Brasil na Tok & Stok, e mais recentemente na ETNA.

Ainda conforme Moon (2004), a IKEA possui 240 lojas distribuídas por 35 países e funciona com uma central *in-house* de projetos na Suécia, além de utilizar também serviços de designers independentes, trabalhando com 1800 fornecedores em mais de 50 países. Dentre as inúmeras inovações que mudaram o varejo de móveis, a IKEA é responsável pela introdução do conceito de móveis *RTA* (*ready to assemble*) ou *DIY* (*do it yourself*), onde, visando reduzir custos, o móvel é comercializado desmontado. Isso traz de imediato, duas reduções de custo: ao ser embalado desmontado, significa que irá gerar uma embalagem plana (*flat pack*), o que vai implicar em redução de custos de frete, e ao transferir a montagem para o consumidor final, reduz também custos de mão-de-obra de montagem.

Apenas como referência para dimensionar a força da IKEA²², seu fundador, Ingvar Kamprad, aparece em uma das últimas listas da revista de negócios americana Forbes (2005), como a sexta maior fortuna do mundo.

²² O nome IKEA vem das iniciais de seu fundador, Ingvar Kamprad, combinado com o nome da propriedade da família (Elmtaryd) e da pequena cidade onde Kamprad nasceu (Agunnaryd). A primeira loja foi aberta em 1958, em Estocolmo, Suécia. Fonte: Moon (2004)

No que se refere às importações de móveis, tem-se no topo os países ricos com disponibilidade de capital, com a União Europeia dos 25²³, detendo 47% das importações mundiais, e os EUA com 28%, com os respectivos valores sendo mostrados na Figura 38.



Fonte: IEMI (2006) e elaboração própria

Figura 38 - Importadores mundiais de móveis em 2005

1.4.1 O mercado americano

Individualmente, os Estados Unidos são o principal mercado do comércio mundial de móveis, tendo totalizado um consumo anual em 2005, da ordem de US\$ 75 bilhões, segundo Raymond Jr. (2006).

Dentre as características do mercado americano, Raymond Jr. (2006) destaca:

- É um imenso mercado
- Formado por muitos pequenos canais de distribuição e níveis de preços
- É um mercado complexo e não deve ser visto como um mercado único
- Para entrar, não é necessário fornecer todo tipo de móvel para todas as lojas, mas sim, focar

²³ Em 1º de janeiro de 2007, foram admitidos Bulgária e Romênia, formando agora um bloco com 27 países.

em um segmento especializado, dentro de uma faixa limitada de produtos, para um determinado grupo de distribuidores.

O principal segmento é o de móveis residenciais, com 1/3 das fábricas estando localizadas na Carolina do Norte, costa leste.

As importações americanas de móveis, procedem 72% de quatro países, conforme mostrado na Figura 39.

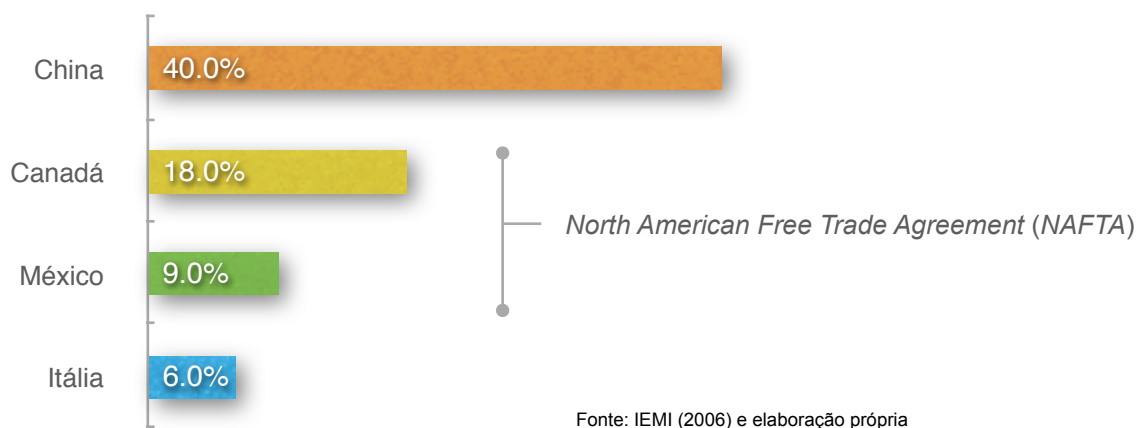


Figura 39 - Fornecedores do mercado americano

O ranking dos fornecedores do mercado americano estava distribuído em 2005, conforme a Figura 40.

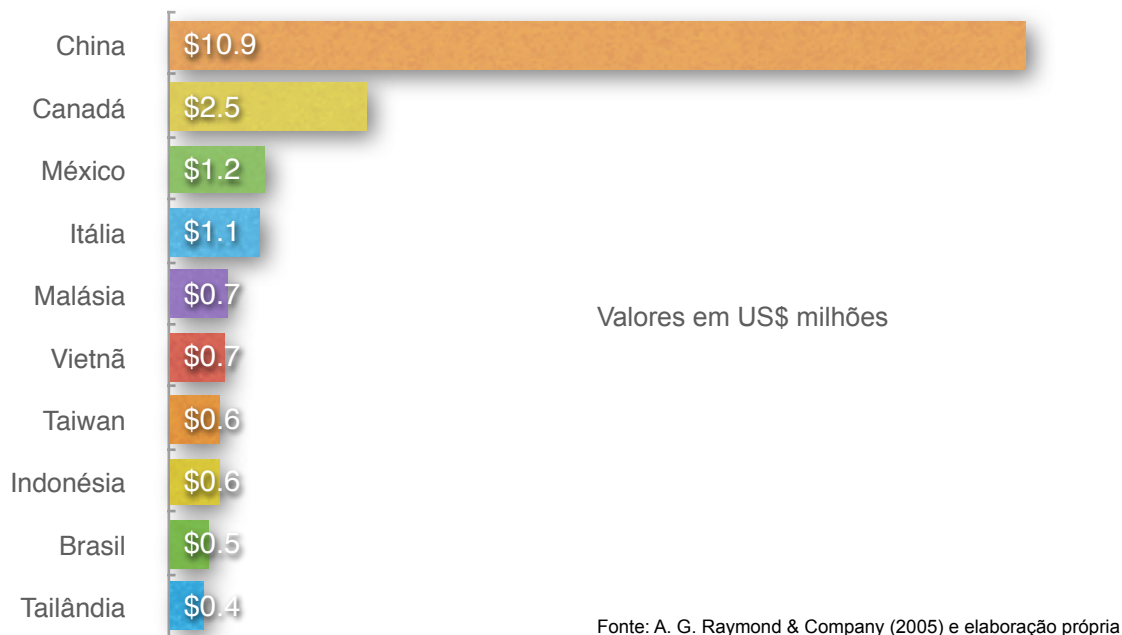


Figura 40 - Ranking dos fornecedores do mercado americano

Naquele momento, 2005, o mercado americano absorvia 40% da exportação brasileira de móveis. Com a recessão americana devido à crise das hipotecas de alto risco de 2007, esta participação caiu para 21%, segundo o Centro Gestor de Inovação Moveleiro (CGI, 2008), como será mostrado no Panorama Brasil.

1.4.2 O mercado da União Européia (UE)

Quando se considera o mercado da União Européia dos 25 países, este supera os Estados Unidos e se habilita como o maior mercado produtor, consumidor, importador e exportador, com os seguintes números, segundo pesquisa IEMI (2006):

- 57% das exportações mundiais
- 48% das importações mundiais
- 41% da produção mundial
- 39% do consumo mundial

Na União Européia (UE), encontram-se cerca de 140.000 produtores, sendo que 90% das fábricas com até 10 funcionários, ou seja, um mar de pequenas indústrias, gerando 1,3 milhão de empregos.

Apesar de liderar a produção mundial, a UE importa 40% de suas necessidades, e do valor total importado e exportado, 80% dos negócios são realizados entre os países da comunidade, o que confirma que acordos regionais, são sim alavancadores de desenvolvimento.

O destaque entre os países da UE sem dúvida é a Itália, país reconhecidamente líder em design, principal referência mundial em mobiliário, e local da mais influente feira mundial do segmento, o Salão de Milão.

É o segundo maior exportador mundial, alcançando US\$ 10,2 bilhões anuais, ficando atrás apenas da China.

A indústria moveleira italiana é bastante fragmentada, com as grandes empresas desenvolvendo os produtos e encomendando os componentes a indústrias menores, restringindo-se as grandes, às etapas de acabamento, montagem e comercialização.

1.4.3 O mercado da China

Segundo Raymond Jr (2006), um dos fatos que mais pesou no desenvolvimento da indústria moveleira chinesa, foi a diferença de salários entre Taiwan e a própria China. Nos anos 1980, Taiwan era um dos principais exportadores de móveis, e o primeiro para o mercado americano.

No início da década de 1990, no entanto, explica Raymond Jr (2006), começou a desenvolver-se em Taiwan a indústria de componentes eletrônicos e de outros produtos com maior valor agregado que móveis. Essas novas empresas pagavam salários muito maiores que os fabricantes de móveis. Na medida em que foram perdendo competitividade, as indústrias moveleiras de Taiwan começaram a migrar para a China. Em 1996, a indústria de móveis chinesa, lideradas por esses fabricantes que haviam mudado, superou Taiwan na exportação de móveis. Sem esse impulso vindo das indústrias de Taiwan, a indústria de móveis chinesa teria experimentado um crescimento mais lento, observa Raymond Jr (2006), que lista algumas das vantagens competitivas dos moveleiros chineses:

- Baixo investimento para construção de uma fábrica
- Baixo custo da mão-de-obra justifica o uso de máquinas simples
- Não existem normas rígidas de segurança e de impacto ambiental
- Forte investimento em infra-estrutura portuária para dar apoio às exportações
- Hong-Kong é o maior porto de contêineres e 6 outros portos estão entre os 25 maiores
- Possuem transporte rápido, eficiente e econômico
- Estabilidade da moeda
- No mercado americano, individualmente o maior do mundo, os moveleiros chineses foram buscar seu espaço, inicialmente fornecendo para os fabricantes, em seguida direto para os varejistas, e hoje, algumas sofisticadas empresas chinesas, começam suas próprias operações de varejo, desenvolvendo uma relação direta com os consumidores.

O mercado chinês está dividido em 3 grupos, segundo pesquisa IEMI (2006):

Grupo 1

Cerca de 30.000 pequenos produtores que atendem ao mercado interno.

Grupo 2

1500 indústrias, vinculadas a empresas de Hong-Kong, com 60% da produção exportada para os EUA, 11% para a União Européia e 10% para o Japão. São empresas que terceirizam parte da produção no Vietnã e Indonésia e exportam via Hong-Kong.

Grupo 3

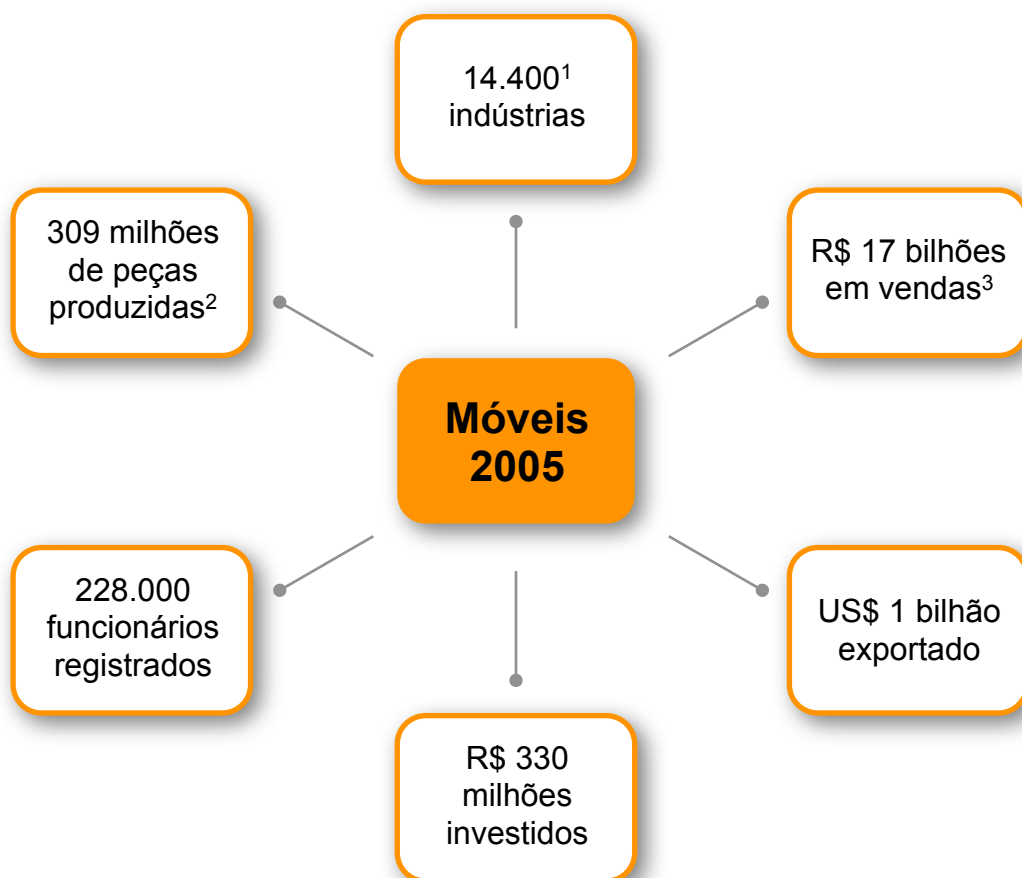
Conhecidos como grupo de Gaungdong²⁴, composto por grandes empresas, a maioria vinculada a produtores dos EUA e UE, com produção totalmente voltada para exportação. Essas empresas produzem em massa produtos de boa qualidade a preços muito baixos, e respondem por 85% das exportações chinesas, que são 70% para o mercado americano e 15% para a União Européia. Apesar de não possuírem qualidade alta, têm dois ativos muito apreciados pelos importadores: repetitibilidade e pontualidade nas entregas. Ou seja, se o

²⁴ Região no delta do Rio da Pérola, no sul da China, maior base industrial do mundo em diversos setores, como os de produtos eletrônicos, sapatos, brinquedos, móveis e iluminação.

cliente comprar dez vezes seguidas de um fornecedor, vai receber o móvel exatamente dentro das especificações estabelecidas no primeiro pedido e no prazo acordado. Eles criaram uma planta exportadora com indústrias de grande porte. Devido a isso, aos custos de logística e às questões de distâncias dos centros compradores, estas operações só se justificam quando se fala em larga escala de produção.

Apesar desse sucesso, Kyngé (2007) lembra que grande parte do êxito da indústria manufatureira chinesa, se deve a desvios patrocinados pelo governo, com o objetivo de resolver o maior problema do país, a criação de empregos. Nesse sentido, o governo, para garantir sua manufatura como a melhor do mundo, mantém o custo da eletricidade artificialmente baixo, subsidia a água e também a gasolina, mantém uma legislação ambiental frouxa para evitar novos gastos para as indústrias, dá grandes isenções de impostos para as empresas que exportam, entre outros.

1.5 Panorama Brasil da indústria moveleira



- (1) inclui colchões
 (2) 29 milhões de colchões
 (3) R\$ 1,6 bilhões em colchões

Fonte: Abimóvel (2005) e elaboração própria

Figura 41 - Panorama Brasil

1.5.1 Características gerais da indústria de móveis no Brasil

A indústria moveleira pertence ao setor tradicional, categorizado como intensivo em trabalho. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), as indústrias desse setor têm como características mais marcantes:

- Grande variedade de indústrias
- Grande diversidade de produtos
- Mercados muito segmentados
- Presença de inúmeras empresas com diferentes níveis de capacitação
- Falta de um padrão uniforme de estratégia
- Organizações em polos, gerando economias de aglomeração
- Poucas barreiras à entrada de novas firmas

A primeira grande divisão no subsistema da indústria moveleira, ocorre entre móveis seriados e móveis sob medida ou por encomenda. As empresas mais modernas, produzindo em larga escala e com distribuição nacional via atacadistas ou redes de lojas próprias, estão entre as que produzem os móveis seriados. No que se refere aos móveis sob medida, observa-se uma enorme quantidade de micro e pequenas empresas, normalmente marcenarias, com utilização de maquinário desatualizado e modo de produção artesanal, fato gerador de imprecisões, sobretudo nos alinhamentos.

As segmentações seguintes se dão por tipo de material utilizado e por categoria de uso.

Quando segmentada por materiais, temos os móveis de madeira (incluindo vime e junco) com 91 % das unidades produtivas, os móveis de metal, com 4% dessas unidades, com o restante sendo móveis de plástico e outros.

Na segmentação por categoria de uso, vamos ter os móveis residenciais (60%), os móveis de escritório (25%) e os móveis institucionais (15%), estando nesta última categoria, os móveis escolares, hospitalares, para hotéis, para jardins e similares.

Uma subdivisão importante se apresenta no segmento de móveis de madeira, onde estes podem ser: retilíneos ou torneados.

Nos móveis de madeira retilíneos, também conhecidos como linha reta, a principal matéria-prima utilizada é o painel de madeira processada, principalmente o aglomerado, o compensado e o MDF. Segundo Denk (2002), este é o segmento menos defasado no que se refere à capacidade produtiva e tecnológica.

Nos móveis de madeira torneados, onde tem-se maior variedade de operações no processo de fabricação, e por consequência detalhes mais ricos de acabamento, as principais matérias-primas são a madeira de lei, ou seja, de florestas nativas, e as madeiras provenientes de florestas plantadas, principalmente pinus, em forma de madeira serrada, madeira aplainada ou

de painel colado. Algumas indústrias desse segmento, também utilizam painéis de MDF, que por sua constituição uniforme, permitem boa usinagem.

O segmento de móveis torneados de madeira maciça de florestas nativas, além de ser o mais atrasado em termos de tecnologia de produção, vem assistindo nos últimos anos, ao declínio de sua outrora vantagem competitiva (o uso da madeira de lei), devido às pressões ambientalistas cada vez mais intensas.

1.5.2 Características da produção moveleira por estado

São Paulo

Ainda o principal produtor de móveis do país com 3754 empresas, o que corresponde a 23,3% dos estabelecimentos (Abimovel - Rais, 2004).

O estado apresenta internamente dois sub-polos bastante diferenciados: a região da Grande São Paulo especializada em móveis de escritório e as cidades do noroeste paulista, com destaque para Votuporanga e Mirassol, com móveis retilíneos seriados para o mercado interno.

Rio Grande do Sul

É o segundo produtor nacional com 15,2% do total de empresas, com produção voltada principalmente para o mercado interno. As indústrias moveleiras estão concentradas na região da serra gaúcha, englobando, Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul e Flores da Cunha, produzindo principalmente móvel residencial retilíneo, e utilizando como matéria-prima, painéis reconstituídos de madeira. As grandes empresas trabalham em geral com lojas próprias na distribuição.

Existe também um número significativo de empresas trabalhando com móveis de metal.

O estado é sede da principal feira de máquinas do setor, a FIMMA²⁵, cujo volume de negócios na edição de 2007 alcançou US\$ 280 milhões.

Entre as instituições de apoio, destaca-se o Centro de Tecnologia Moveleira - Senai (CETEMO)²⁶, prestando serviços de assessoria, promovendo capacitação profissional da mão-de-obra através da realização de cursos, e dispondo de laboratório de testes para avaliação técnica de produtos, e também a Universidade de Caxias do Sul, com um curso superior em Design de Móveis.

²⁵ fimma.com.br [homepage na internet]. Bento Gonçalves: Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira; [acesso em 20 mar. 2008]. Disponível em: <http://www.fimma.com.br>

²⁶ cetemo.com.br [homepage na internet]. Bento Gonçalves: Centro de Tecnologia Moveleira; [acesso em 20 mar. 2008]. Disponível em: <http://www.cetemo.com.br/>

Santa Catarina

É o terceiro maior produtor de móveis e o maior exportador, sendo responsável por quase metade das exportações brasileiras. A principal concentração de indústrias está na região do alto vale do Rio Negro, mais especificamente na cidade de São Bento do Sul, foco dessa dissertação, e que será analisada de forma específica em capítulo posterior.

A grande maioria das empresas opera diretamente com o mercado externo através de *traders*, e o principal produto é o móvel residencial torneado de madeira maciça, principalmente *Pinus*.

As indústrias contam com parque industrial atualizado, e normalmente são apenas executoras de projetos trazidos pelos agentes.

Minas Gerais

As principais indústrias moveleiras estão na cidade de Ubá, Zona da Mata mineira. A produção é bastante diversificada, estando aí a maior fábrica de móveis de aço da América Latina, a Itatiaia, produzindo cozinhas em aço e dormitórios em madeira. O principal destino dos móveis são os varejistas do Rio de Janeiro.

Paraná

A cidade de Arapongas, no oeste paranaense, é onde se concentra a produção moveleira do estado, voltada para o segmento de móveis populares e estofados também populares. São móveis de linha reta, confeccionados com painéis de madeira reconstituída (aglomerado), e direcionados para o varejo popular. As indústrias vêm trabalhando com margens cada vez menores por conta da pressão dos grandes varejistas, mas o polo vem aumentando sua participação nas exportações, basicamente para os mercados árabe, latino-americano e africano.

Espírito Santo

Seu principal pólo está localizado na cidade de Linhares, no nordeste capixaba, e o principal produto é o móvel residencial retilíneo, produzido em série para o mercado nacional.

1.5.3 Programas de apoio

Criado em 1997 com o nome de Promóvel, e mais recentemente renomeado Brazilian Furniture, é uma parceria entre a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) e a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel), sendo o principal programa de apoio às exportações de móveis. Funciona com um comitê gestor composto por um representante de cada pólo moveleiro, mais um representante da Apex e um da Abimovel, com reuniões mensais para traçar metas e checar resultados. O orçamento é arcado pela Apex e Abimovel, e dividido em oito pastas:

- Gestão
- Feiras e mostras
- Projeto comprador
- Projeto vendedor
- Pesquisa de mercado
- Prospecção de mercado
- Marketing internacional
- Projeto imagem

Os principais objetivos do projeto são:

- Converter o modelo de exportação da indústria moveleira para um modelo de maior valor agregado, baseado em design próprio
- Aumentar a competitividade da indústria moveleira nacional
- Capacitar as indústrias moveleiras para exportar aos mercados selecionados
- Incrementar as exportações brasileiras de móveis

Veremos em momento posterior, que esse programa não tem maior repercussão entre a indústria moveleira de São Bento do Sul, objeto desse estudo, uma vez que, para exportar, dependem diretamente das agências exportadoras.

1.5.4 O setor, as empresas, os produtos, as matérias-primas e os canais de distribuição

Segundo pesquisa IEMI (2006), o setor contribui com 1,4% da produção e 3,6% do emprego da indústria brasileira. A produção é bastante fragmentada, com a participação das grandes empresas não chegando a 30% do mercado. Um total de 72% das empresas possuem menos de 10 funcionários. Em média, 86% dos funcionários estão alocados na produção e apenas 8% na área de vendas, incluindo representantes.

A distribuição entre os segmentos se dá na seguinte proporção:

- 83% das empresas na produção de móveis de madeira
- 8% em móveis de metal
- 6% em estofados
- 3% em outros

Em termos dos percentuais das empresas por faturamento, isto se dá conforme apresentado na Figura 42.

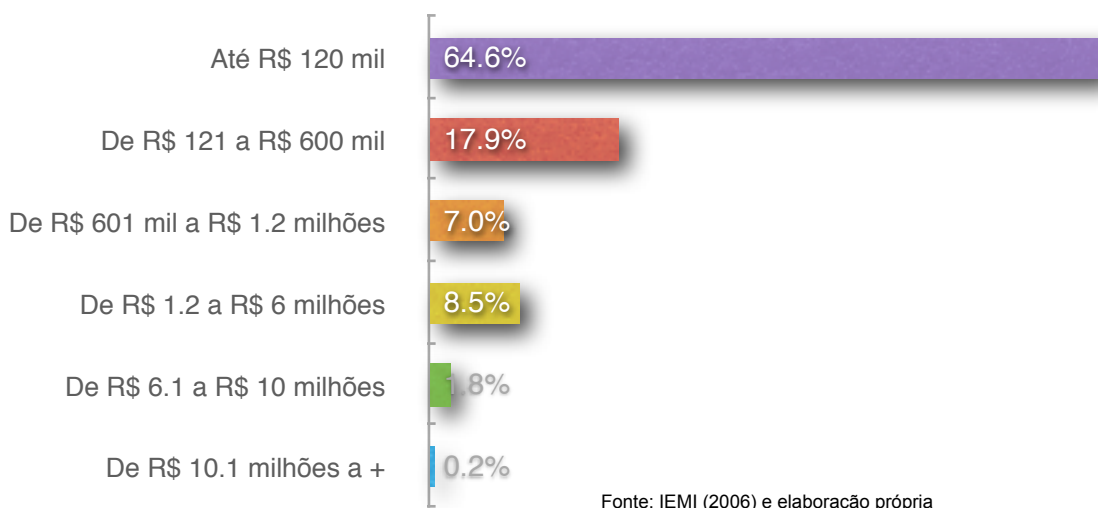


Figura 42 - Empresas por faturamento mensal

Quanto à tipologia de produto, a produção ocorre no mercado nacional, segundo o exposto na Figura 43.

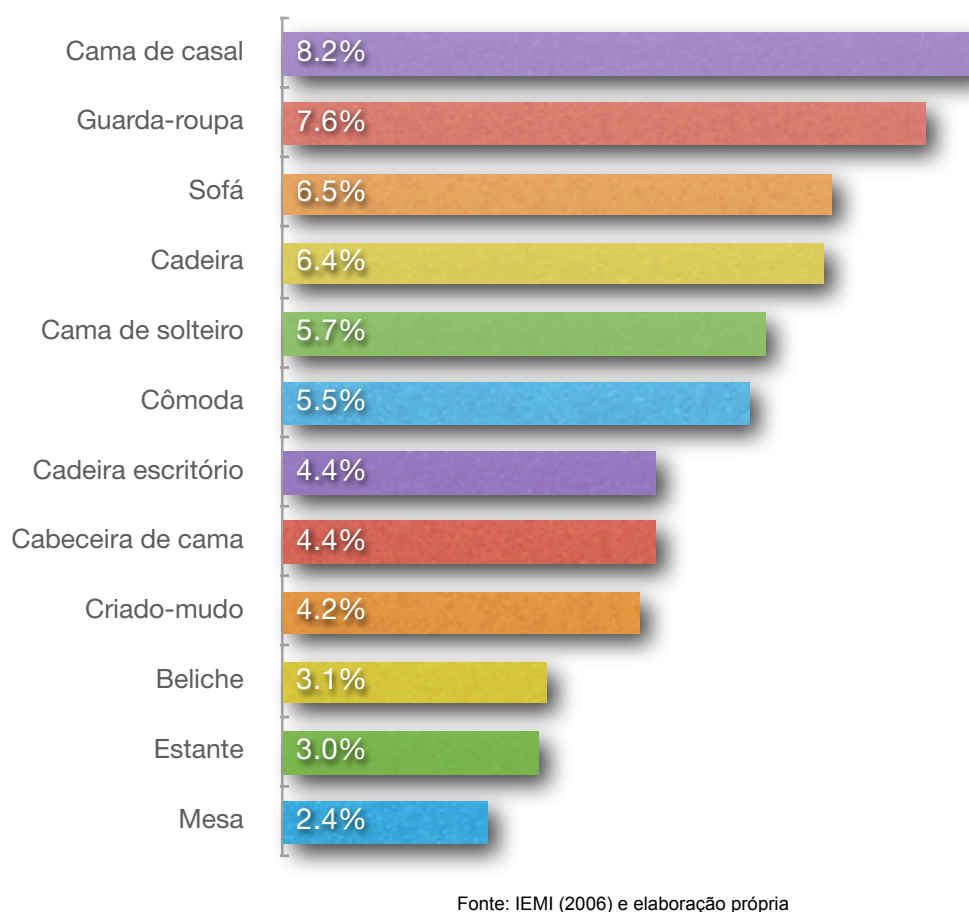


Figura 43 - Percentual de produção dos diferentes móveis

Quanto ao consumo dos diferentes insumos, os percentuais ocorrem segundo a distribuição indicada na Figura 44.

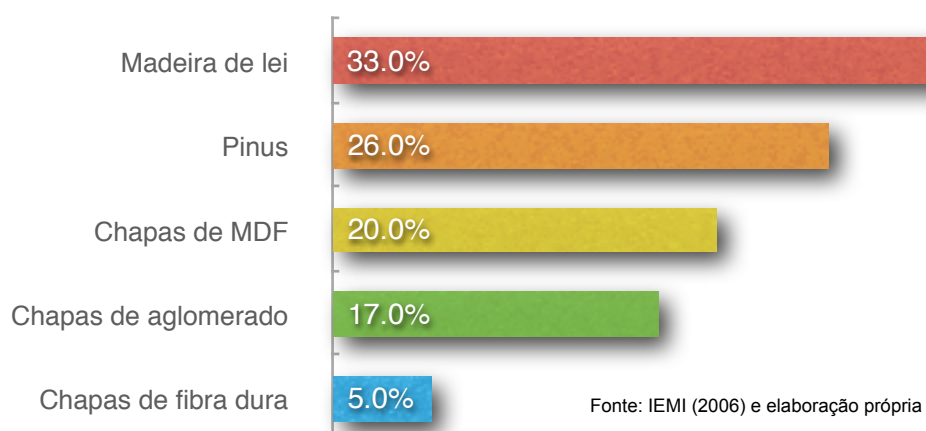


Figura 44 - Consumo da indústria por matéria-prima

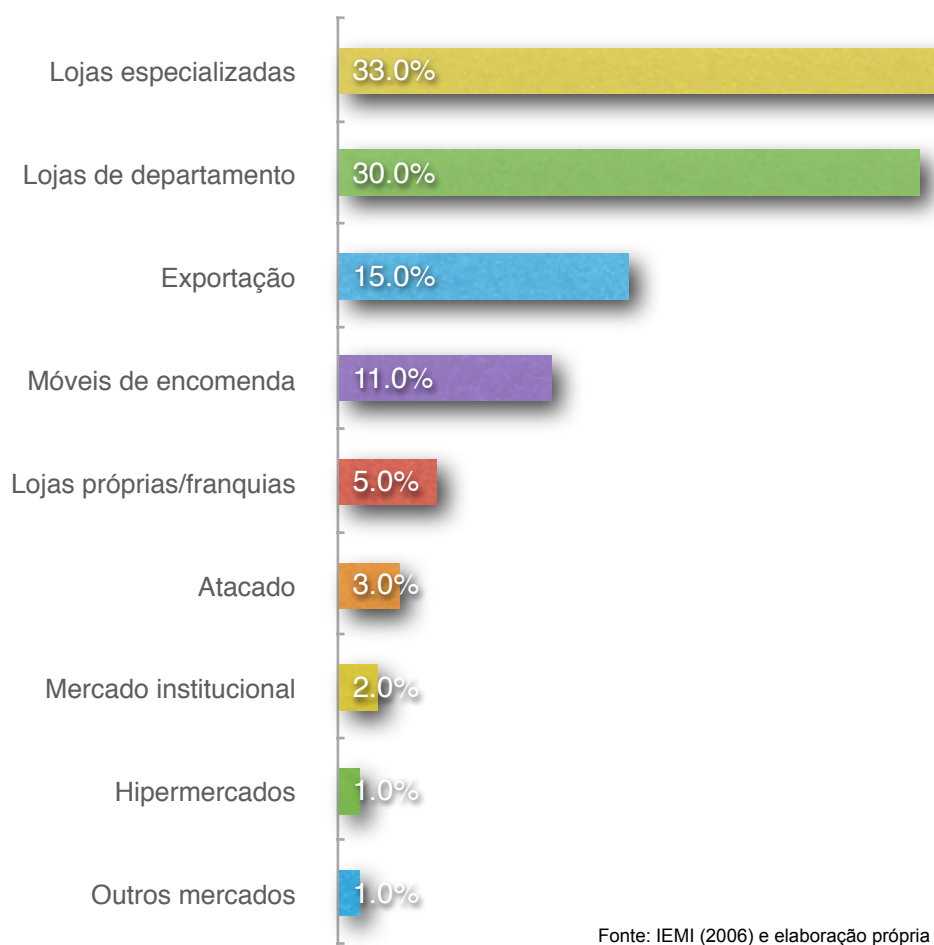
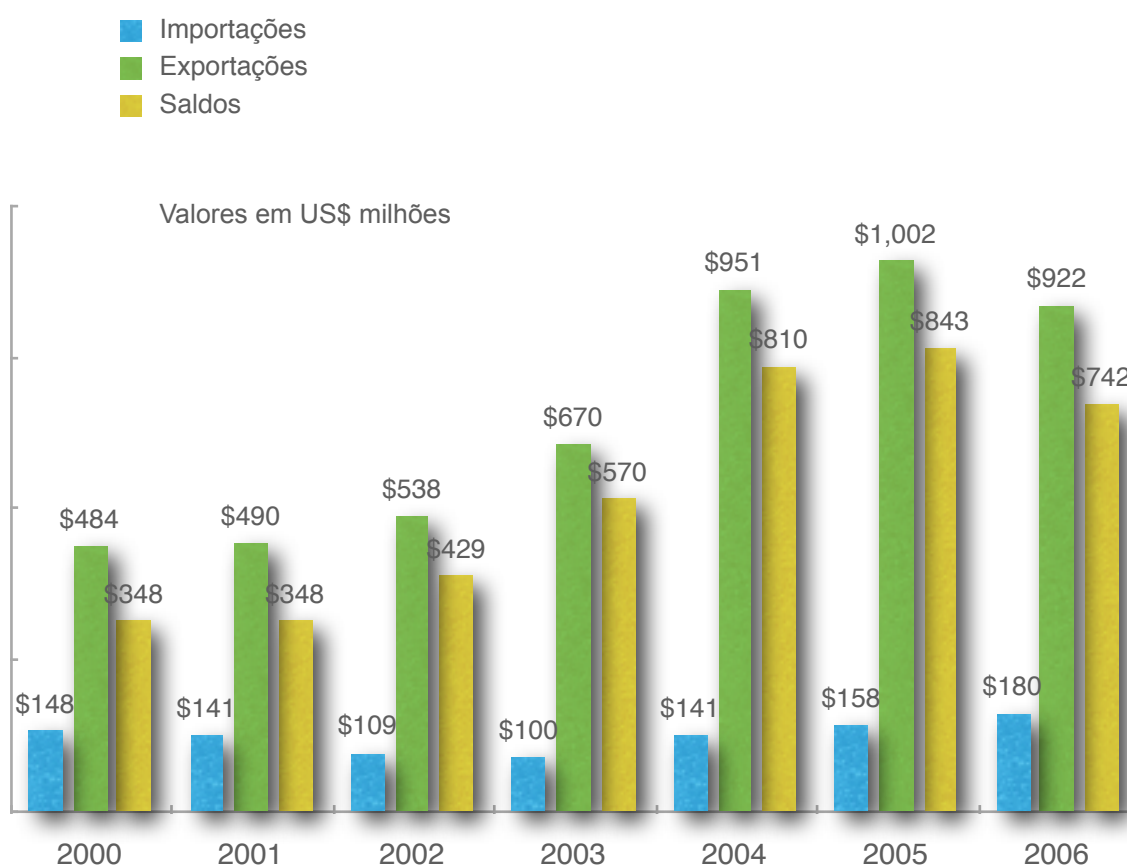


Figura 45 - Principais canais de distribuição

1.5.5 As exportações e importações

As exportações brasileiras de móveis, cresceram 104% de 2001 a 2005. Com a desvalorização do real frente ao dólar em 2006, um dos pilares de sustentação dessa estrutura, falhou, e as indústrias terão que se adaptar a essa nova realidade.

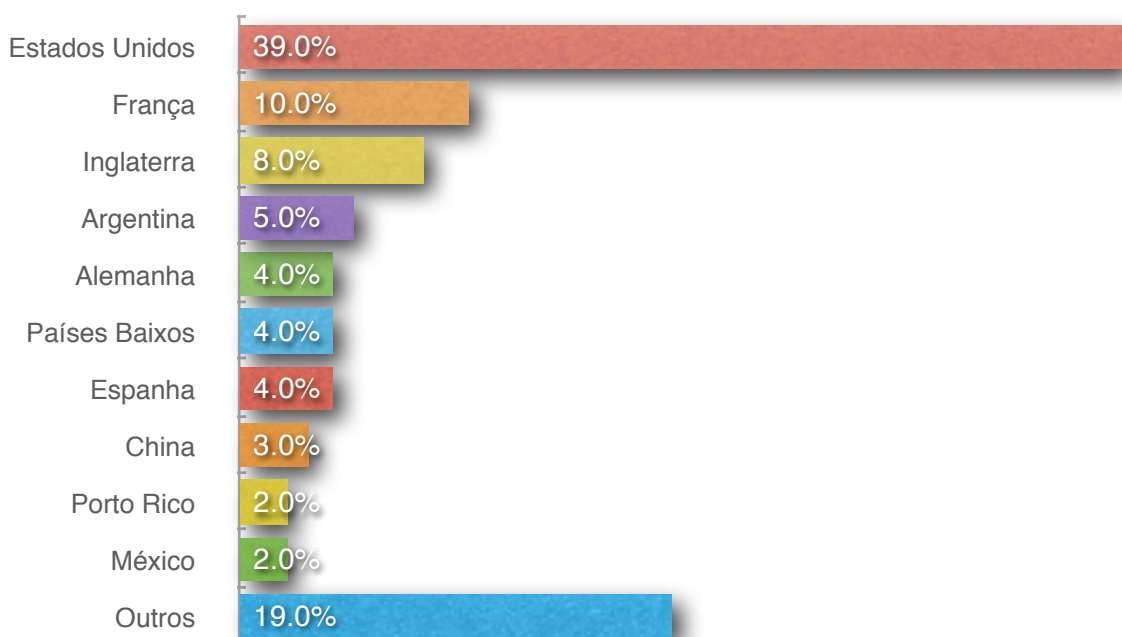
Segundo Nakahodo & Jank (2006), o principal benefício derivado do aumento das exportações, não deveria ser a geração de elevados saldos comerciais, mas sim, o aumento das importações, diretamente ligadas à eficiência do setor empresarial. Acrescentam ainda que, esta deveria ser uma das principais lições a se aprender com a experiência dos países do leste da Ásia, ou seja, marcada pelo forte crescimento do comércio total (exportações + importações), e não tanto pelo elevado saldo comercial. Um dos pontos chave, foi o abandono definitivo da mentalidade de substituição de importações.



Fonte: IEMI (2006) e elaboração própria

Figura 46 - Exportações, importações e saldos de móveis no Brasil

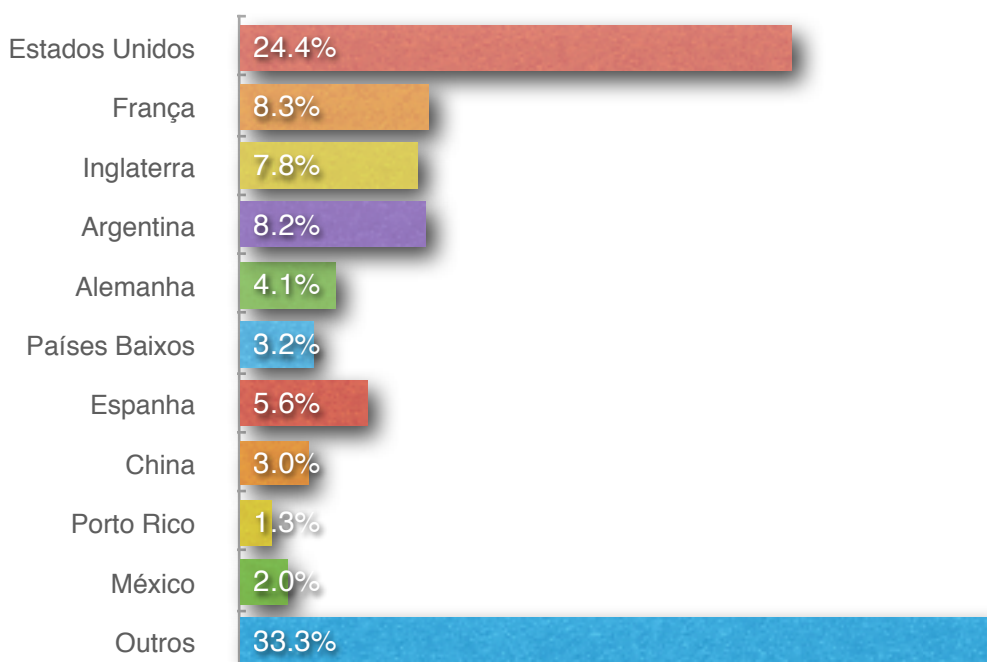
Antes do advento da crise hipotecária americana de 2007 e da curva de desvalorização do dólar, o destino das exportações brasileiras ocorria segundo o indicado na Figura 47.



Fonte: IEMI (2006) e elaboração própria

Figura 47 - Destino das exportações brasileiras de móveis 2006

Os dados disponíveis mais recentes, apontam uma redução das exportações para os Estados Unidos, e um aumento da diversificação dos destinos.



Fonte: MDIC (2007) e elaboração própria

Figura 48 - Destino das exportações brasileiras de móveis 2007

A dinâmica observada no destino das exportações em função dos eventos econômicos já citados, ocorrerá também com os dados da produção por estado.

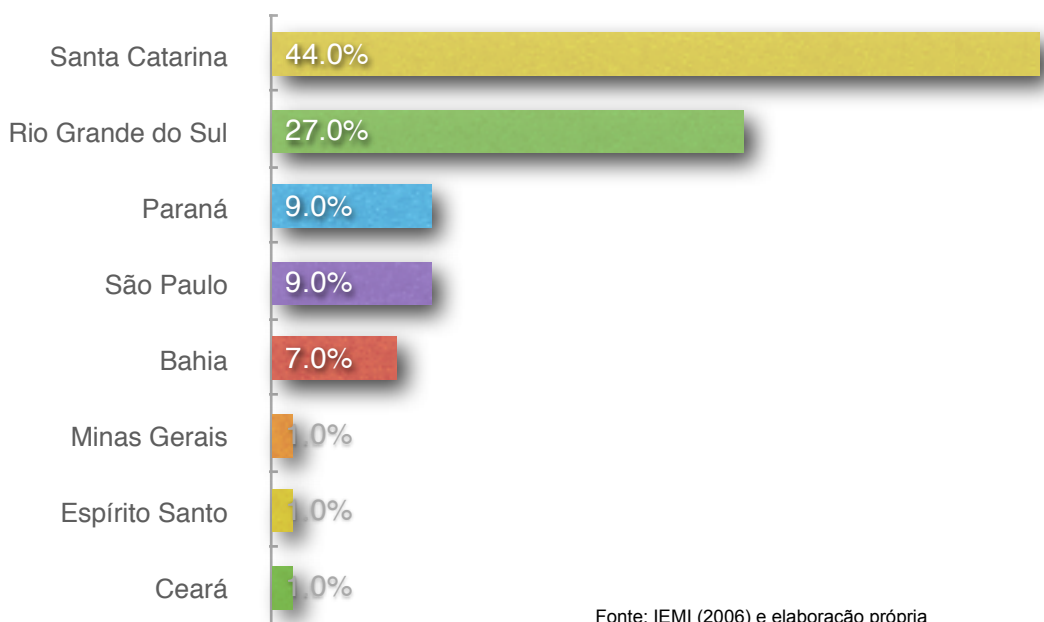


Figura 49 - Principais estados exportadores 2006

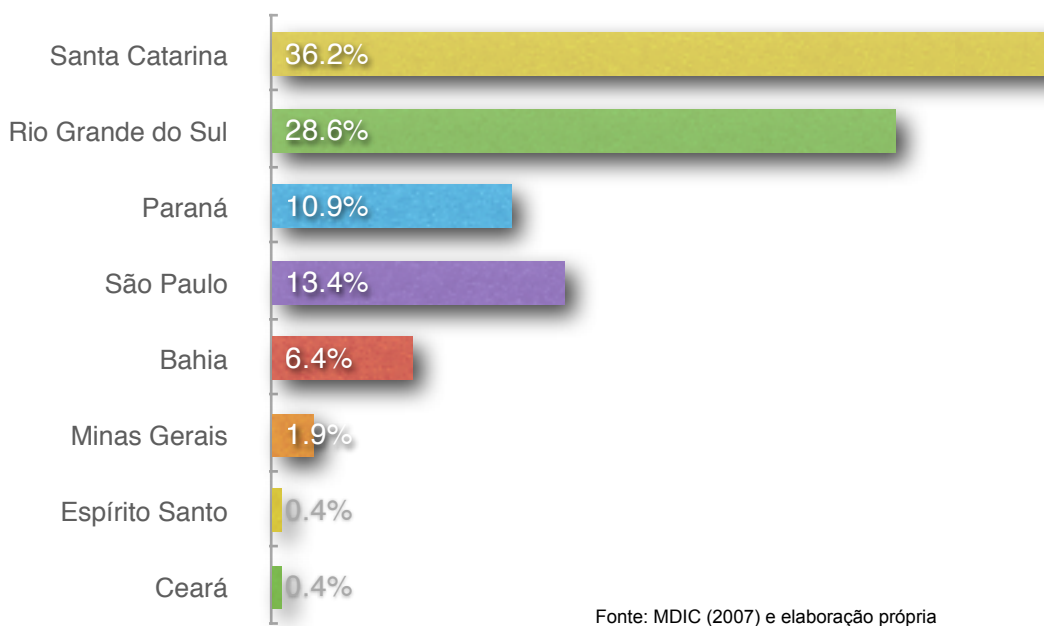


Figura 50 - Principais estados exportadores 2007

Quanto ao percentual de empresas exportadoras, São Bento do Sul aparece como o município com maior número de empresas realizando negócios com o exterior, conforme Figura 51.

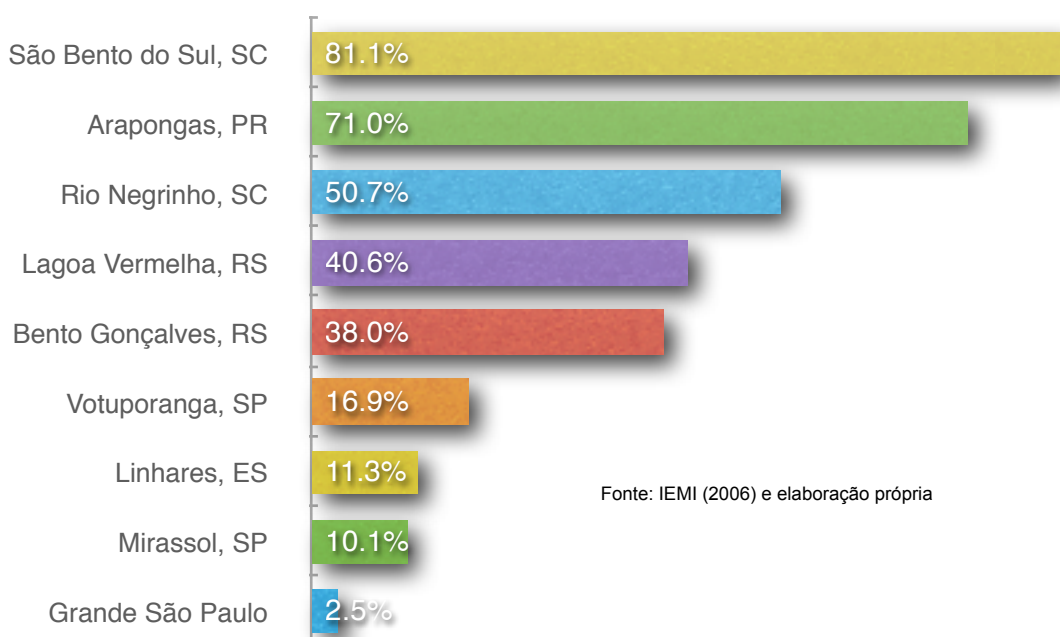


Figura 51 - Percentual de empresas exportadoras / pólo

Tabela 2 - Principais pólos, localização e tipologias de produtos

Pólo	Estado	Principal produto
São Bento do Sul	SC	Móveis torneados de pinus (salas, estantes, cozinhas e dormitórios)
Arapongas	PR	Móveis retilíneos e estofados
Rio Negrinho	SC	Móveis torneados de pinus (salas, estantes, cozinhas e dormitórios)
Lagoa Vermelha	RS	Dormitórios, salas, estantes e estofados
Bento Gonçalves	RS	Móveis retilíneos e metálicos tubulares
Votuporanga	SP	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios e estofados
Linhares	ES	Móveis retilíneos (dormitórios e salas)
Mirassol	SP	Cadeiras, salas, dormitórios e estantes
Grande São Paulo	SP	Móveis de escritório

Fonte: IEMI (2006) e elaboração própria

1.5.6 A demanda interna

Os dados da Figura 52 indicam que temos um grande mercado consumidor, com capacidade de expansão, e uma população concentrada nas cidades.

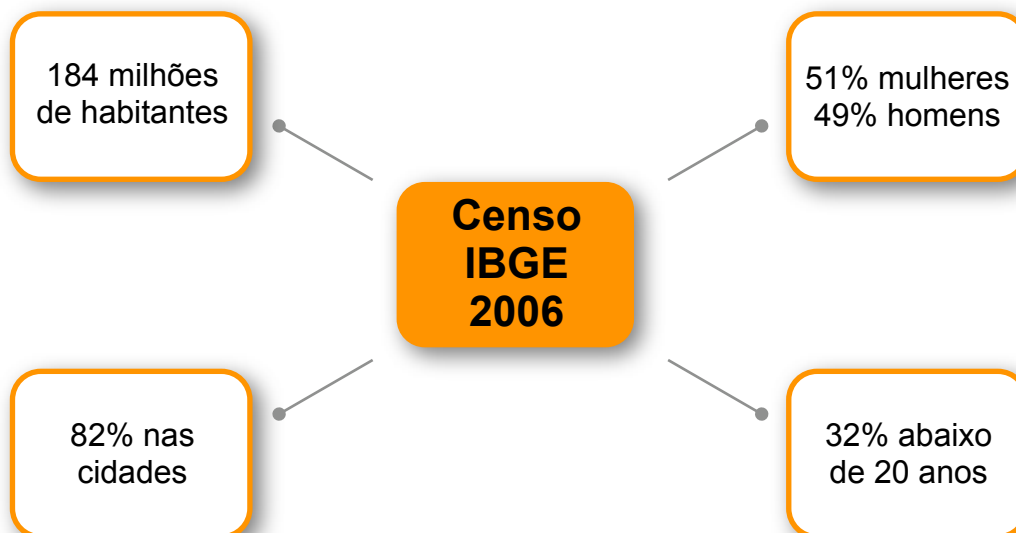
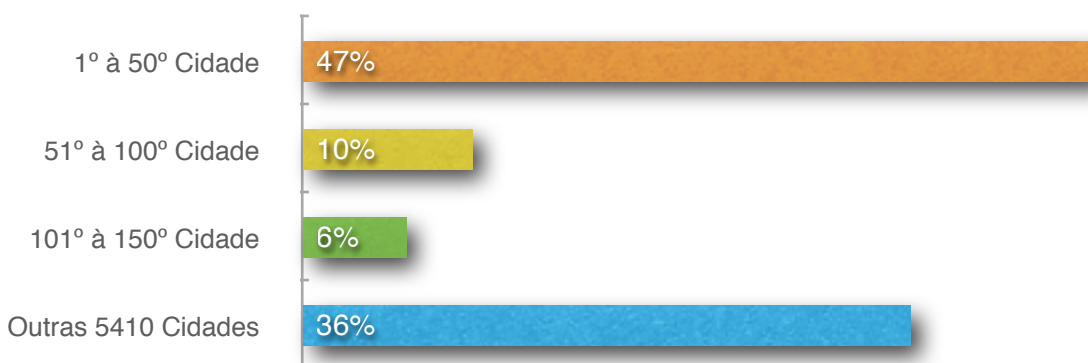


Figura 52 - Censo IBGE

Fonte: IBGE (2006) e elaboração própria

Stefano, Santana e Onaga (2008), afirmam que a contínua queda da taxa de nascimentos e o aumento da expectativa de vida, tem feito aumentar o quantitativo de adultos no total, com a população na faixa de idade mais ativa (15 a 64 anos), já sendo hoje 2/3 do todo. Isso cria o que é conhecido como bônus demográfico, ou seja, a força de trabalho cresce num ritmo maior do que a população que depende dela, gerando sobra de recursos, que aumentará o consumo e os investimentos. Com relação à distribuição do consumo, esse ocorre conforme a Figura 53.



Fonte: IEMI (2006) e elaboração própria

Figura 53 - Concentração do consumo no Brasil

Prado (2006) coloca que com 5.564 municípios e a distribuição indicando 63% do consumo concentrado nas grandes cidades, não é difícil ter uma distribuição nacional no Brasil. Se cada representante cobrir 10 cidades, com 15 representantes uma empresa alcança todo o país.

Capítulo 2 - Metodologia

2.1 Introdução à metodologia

Michael E. Porter (1947 -), professor da *Harvard Business School (HBS)*, é referência mundial em vantagem competitiva.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Michael Porter é a fonte da escola estratégica do posicionamento. Escola prescritiva que propõe um conjunto de ferramentas analíticas, dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, sendo o mais importante, seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

O livro de Porter, *Competitive Strategy* (1980), foi o aglutinador de interesses para gerar a escola do posicionamento.

Seu livro *The Competitive Advantage of Nations* (1990), é resultado de pesquisa em dez países, e um estudo detalhado dos padrões de sucesso na indústria, das estratégias empresariais, das políticas nacionais, e será o referencial teórico dessa dissertação.

Nos tópicos seguintes, apresentaremos uma completa síntese da teoria de Michael Porter, com ampla utilização de recursos gráficos, visando criar uma interface mais amigável para o completo entendimento pelo leitor.

2.2 Os novos paradigmas

Na busca pelo entendimento de quais atributos nacionais levam à vantagem competitiva, Porter (1990) inicia o desenvolvimento de sua teoria, invocando a necessidade de um novo paradigma. A pergunta não é: Por que algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional? A pergunta certa é: Por que empresas sediadas em determinados países, são capazes de criar e manter uma vantagem competitiva? Ou ainda: Por que uma determinada nação é sede de tantas empresas líderes de um determinado setor?

Como explicar o fato de a Alemanha, por exemplo, concentrar os principais fabricantes de máquinas impressoras e carros de luxo, a Suíça ser a base de gigantes da indústria farmacêutica e de chocolates, a Itália ser referência mundial em ladrilhos cerâmicos e botas de esqui, ou os Estados Unidos concentrarem as indústrias de computadores, softwares e cinema?

Por outro lado, o que significa dizer que uma nação é competitiva?

- Competitividade não é um fenômeno macroeconômico, impulsionado por variáveis como taxa de câmbio, taxas de juros e déficits governamentais.

Existem nações que elevaram seus padrões de vida apesar de déficits orçamentários (Japão, Itália e Coreia), de moedas em valorização (Alemanha, Suíça) e de altas taxas de juros (Itália, Coreia).

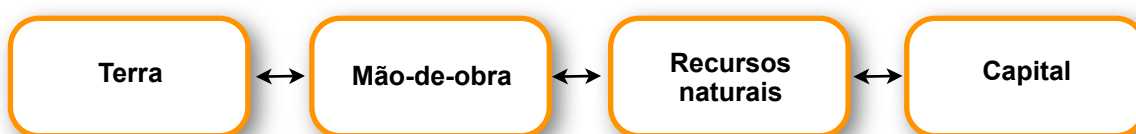
- Competitividade não é função de mão-de-obra barata e abundante.
Alemanha, Suécia e Suíça prosperaram, apesar dos altos salários e da escassez de mão-de-obra.
- Competitividade não é função de recursos naturais abundantes.
Alemanha, Japão, Suíça, Itália e Coreia importam a maioria dos insumos.
- Competitividade não é função de políticas governamentais.
As políticas do governo italiano foram inócuas no pós-guerra e no entanto a Itália prosperou.
- Competitividade não é função de boas práticas administrativas.
O que é bom para uma nação, pode não ser para outra; pequenas firmas familiares, mal organizadas, numerosas nas indústrias de calçados, têxteis e jóias italianas, são celeiros de inovação e dinamismo. Estas mesmas práticas seriam um desastre numa empresa alemã de automóveis.

Segundo Porter (1990), a principal meta de um país é produzir um padrão de vida elevado para seus cidadãos, e a capacidade de se conseguir isso, depende da produtividade com a qual os recursos nacionais são empregados. Portanto, trabalho barato e taxa de câmbio favorável, não são definições muito significativas da competitividade. Por outro lado, o comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade, especializando-se em setores onde é mais produtivo e importando onde é menos produtivo. Nenhuma nação pode ser competitiva em tudo, afirma Porter (1990), e o êxito de determinadas indústrias tornará outras indústrias desse mesmo país não competitivas, significando que algumas posições em determinados setores serão perdidas, sendo esse um movimento saudável para a prosperidade econômica nacional. Porter (1990) é categórico quanto ao emprego de subsídios ou proteção para manter essas indústrias que perdem posições, afirmando que, isto apenas reduz o aperfeiçoamento da economia, e limita o padrão de vida do país no longo prazo. Afirma ainda, que, para encontrar as respostas sobre a competitividade, devemos focar não na economia como um todo, mas nas indústrias específicas e seus segmentos. De acordo com Porter (1990), para obterem sucesso competitivo, as empresas do país precisam ter vantagens competitivas, seja em termos de menores custos ou de produtos diferenciados, que obtêm preços mais elevados. E estas vantagens competitivas, estão muitas vezes concentradas em indústrias delimitadas ou em segmentos específicos, como por exemplo, as exportações alemãs de automóveis (concentradas em carros de elevado desempenho) e as exportações coreanas de automóveis (concentradas em carros compactos e econômicos). Além disso, em muitas indústrias, os competidores com verdadeira vantagem competitiva internacional, estão sediados numas poucas nações, e mais ainda, em uma mesma região dessas nações.

Traçando um recorte histórico, Porter (1990) volta às explicações clássicas para o sucesso da indústria:

- A teoria da vantagem absoluta (1776) de Adam Smith
Uma nação exporta um produto se o produz ao mais baixo custo do mundo.
- David Ricardo aperfeiçoou a idéia, com a teoria da vantagem comparativa (1817)
As forças de mercado encaminharão os recursos de um país para as indústrias onde ele é mais produtivo.

A teoria da vantagem comparativa, baseia-se na idéia de que as nações têm, todas, tecnologia equivalente, mas diferem nas disponibilidades dos chamados fatores de produção.



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 54 - Fatores de produção

Conforme a teoria de Ricardo, os países ganham vantagem comparativa de fatores, em indústrias que fazem uso intensivo dos fatores de produção de que dispõem em abundância. Sendo assim:

Coréia



Mão-de-obra barata e abundante
Exportará produtos que consomem muito trabalho, como roupas e montagens eletrônicos

Suécia



Forte posição na indústria do aço
Devido às jazidas de minério de ferro com baixos índices de impurezas, que resulta um aço de qualidade superior

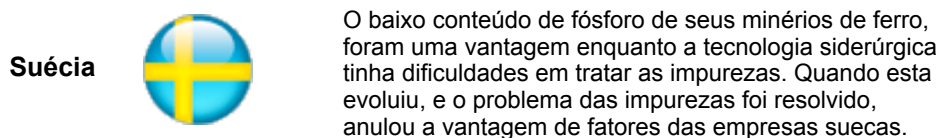
Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 55 - Vantagens comparativas

Mas Porter (1990) vai em busca de um novo paradigma, e afirma que a vantagem comparativa, baseada em fatores de produção, não é suficiente para explicar os padrões de comércio. Cita a Coréia, que quase sem capital após a guerra das Coréias, ainda assim foi capaz de exportações substanciais em indústrias como do aço, construção naval e automóveis. Observa também, criticamente, que a teoria padrão da vantagem comparativa, pressupõe que não há economias de escala, que as tecnologias são idênticas em todos os países, que os produtos não são diferenciados e que o conjunto dos fatores nacionais é fixo. Ora, uma teoria que não atribui um papel à estratégia das empresas, como a melhoria da tecnologia ou a diferenciação de produtos, deixa estas mesmas empresas, quase que sem outro recurso, que não a tentativa de influenciar a política governamental.

Porter (1990) vai chamar atenção para a mudança na competição, ao afirmar que os pressupostos da vantagem comparativa, foram mais determinantes nos séculos XVIII e XIX, quando a produção utilizava mais mão-de-obra e menos especialização, e grande parte do comércio refletia as diferenças nas condições de crescimento, recursos naturais e capital. Assim, os EUA eram um grande produtor de navios, em grande parte devido à abundância de madeira de que dispunham. Comenta ainda, que, por ironia, quando a teoria da vantagem comparativa estava sendo formulada, a revolução industrial começava a se encarregar de tornar obsoletas algumas de suas principais premissas. E quando um número cada vez maior de indústrias passou a utilizar o conhecimento após a II Guerra, o papel dos custos dos fatores de produção enfraqueceu ainda mais.

Em paralelo, segue Porter (1990), as novas tecnologias começavam a permitir às empresas, compensarem os fatores escassos, neutralizando assim a importância de certos fatores de produção.



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 56 - As tecnologias anulando vantagens de fatores

Porter (1990) acrescenta que, com a globalização, a competição internacionalizou-se e as empresas competem com estratégias globais, buscando componentes e materiais por todo o mundo, formando alianças com empresas de outros países, para ter acesso a suas vantagens. Dessa forma, algumas vantagens de fatores passam a ser vantagens passageiras, com a fonte de menor custo de um recurso natural mudando de repente, quando uma nova tecnologia permite sua exploração em lugares até então considerados impossíveis ou não econômicos, exemplo:

- Israel tornando-se um produtor agrícola eficiente através da tecnologia de irrigação
- E podemos acrescentar, o Brasil (Petrobrás) com tecnologia de exploração de petróleo em águas profundas

Ainda sobre essas “vantagens passageiras”, lembra que a quase totalidade das exportações dos países menos desenvolvidos, tendem a estar ligadas a custos de fatores e a competirem por preço.

Com a vantagem dos fatores de produção não sendo suficiente para explicar o comércio internacional, uma nova explicação poderia ser a economia de escala, que confere às empresas de um país, vantagens de custo que lhes permite exportar.

Mas Porter (1990) questiona: quais empresas de um país que conseguirão economias de escala e em que segmentos?

A existência de um grande mercado interno, que viabilizaria alcançar a economia de escala, muitas vezes citado como uma vantagem, não explica como empresas italianas obtiveram economias de escala em aparelhos domésticos, empresas alemãs em produtos químicos, suecas em equipamentos de mineração e finlandesas em telefonia móvel.

Nenhum desses países tinha uma maior demanda interna pelos produtos em questão, e no entanto tornaram-se líderes mundiais naqueles segmentos.

Outras tentativas de ir além da vantagem comparativa, basearam-se de uma maneira ou de outra na tecnologia:

O comércio baseia-se nas diferenças de produtividade do trabalho entre as nações, na produção de determinadas mercadorias (David Ricardo)

Uma versão mais recente dessa linha de pensamento, são as teorias de comércio das disparidades tecnológicas:

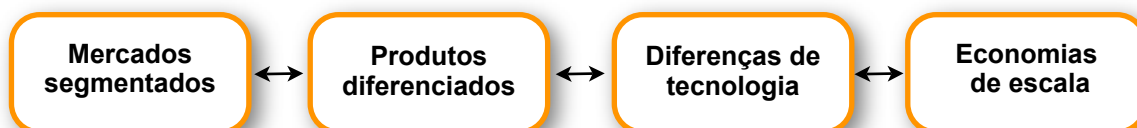
Os países exportarão em indústrias nas quais suas empresas conseguem uma vantagem tecnológica.

Porter (1990) segue questionando, e afirma que estas teorias deixam sem respostas as seguintes perguntas:

- Por que surge uma disparidade tecnológica?
- Por que certas empresas de determinados países preservam estas vantagens durante muitos anos?
- Por que empresas de algumas nações estabelecem lideranças em certas indústrias novas?

Mas a pergunta central, afirma Porter (1990), é por que empresas baseadas em determinadas nações, alcançam sucesso internacional em segmentos e indústrias distintas?

Uma nova teoria deve ir além da vantagem comparativa, chegando à vantagem competitiva de uma nação, um dos conceitos centrais da obra de Porter. Deve explicar por que empresas de um país obtêm vantagens competitivas além das vantagens de fatores? Uma nova teoria tem que refletir uma concepção mais abrangente da competição internacional que inclui:



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 57 - Os novos determinantes da competição

Uma nova teoria deve partir da premissa de que a competição é dinâmica e evolui, não sendo algo estático, focado na eficiência de custos provocadas pelas vantagens de fatores.

Schumpeter (1942) *apud* Porter (1990), reconheceu há várias décadas, que não há equilíbrio na competição. Ao contrário, ela é uma paisagem que varia constantemente, onde surgem novos produtos, novas maneiras de comercializar, novos processos de produção e novos segmentos de mercado.

Mas Porter (1990) aprofunda ainda mais o questionamento e afirma que Schumpeter (1942) também ficou aquém da pergunta central:

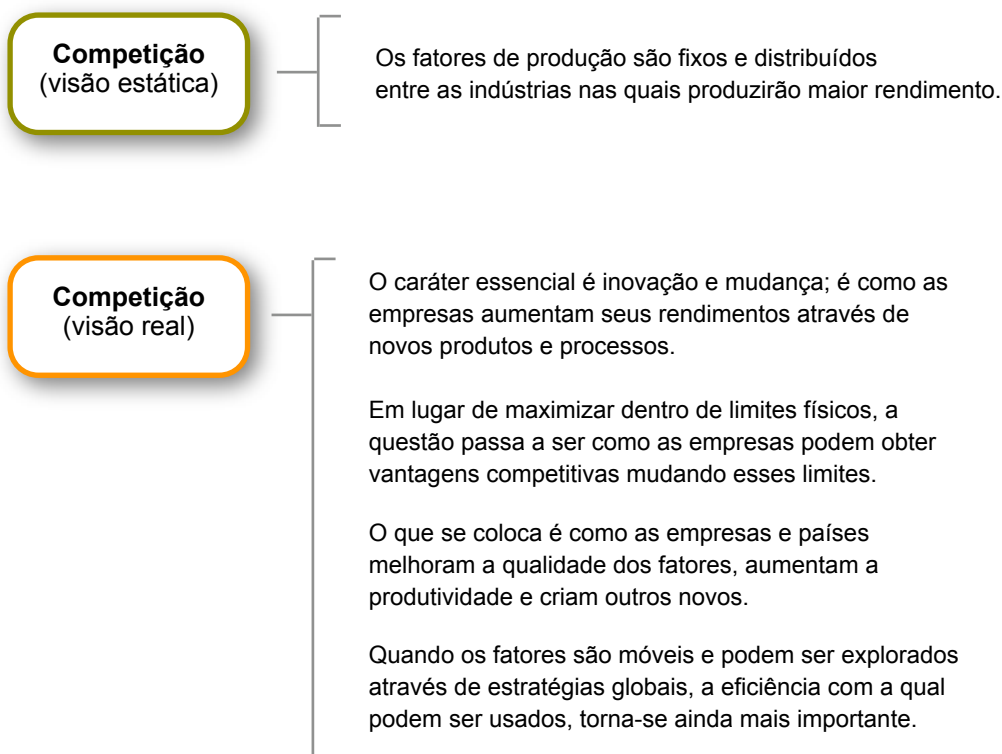
Por que algumas empresas, sediadas em determinadas nações, inovam mais que outras?

Uma nova teoria deve fazer da melhoria e inovação em métodos e tecnologias, um elemento central.

Na sequência, Porter (1990) coloca a seguinte questão:

Como um país proporciona um ambiente no qual as empresas podem inovar mais depressa do que rivais estrangeiras numa determinada indústria?

Para tentar responder, ele faz um paralelo entre duas visões da competição, uma visão estática e uma visão real.



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 58 - Visões da competição

Como as empresas desempenham um papel central e fundamental nesse processo de criação da vantagem competitiva, o comportamento dessas mesmas empresas deve tornar-se assim, parte integral de uma teoria da vantagem nacional, afirma Porter (1990).

Até aqui, no desenvolvimento de sua teoria, Porter (1990) trata das razões pelas quais as nações têm êxito em determinadas indústrias.

Os conceitos apresentados no entanto, podem ser aplicados a unidades políticas menores que uma nação. Foi observado também no estudo, que empresas bem-sucedidas, com frequência concentram-se em determinadas cidades ou estados dentro de um país. Algumas coisas nesses locais proporcionam um ambiente fértil para as empresas.

Outro fato constatado no estudo de Porter (1990), é que as empresas não terão êxito se não basearem suas estratégias na melhoria e na inovação, e que os governos nacionais devem lutar por determinantes como incentivo, esforço e competição, e não por escolhas tentadoras como subsídios e proteção temporária.

2.3 Dois conceitos básicos em Porter

São as empresas e não as nações, que competem nos mercados internacionais.

A partir desse conceito, deve-se então tentar compreender como essas empresas criam e mantêm a vantagem competitiva, para poder explicar qual o papel desempenhado pela nação nesse processo. Na moderna competição internacional, as empresas podem competir com estratégias globais e com atividades localizadas em diferentes países.

A unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria.

A indústria é a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas através de suas estratégias competitivas, buscam definir uma abordagem para a competição que seja ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável.

Segundo Porter (1990), a escolha da estratégia competitiva é sublinhada por duas preocupações indicadas na Figura 59.



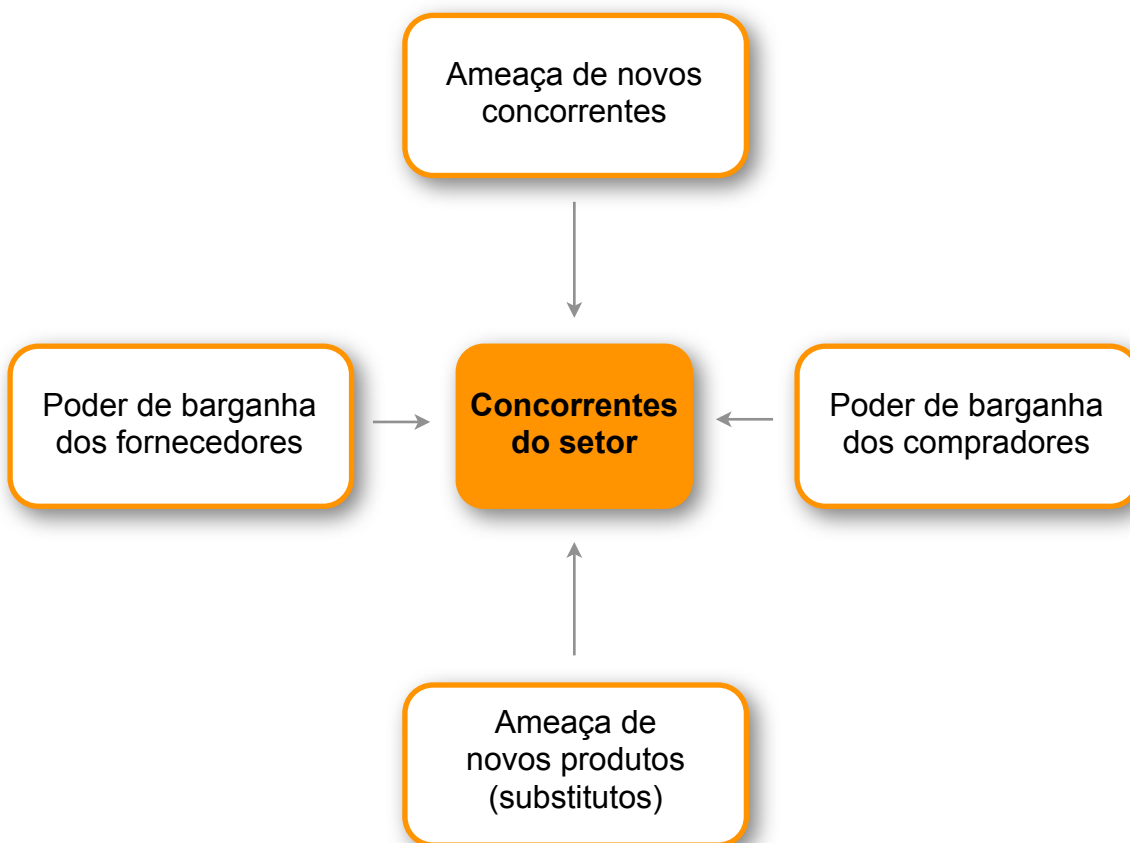
Figura 59 - Variáveis balizadoras da estratégia

Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

2.4 A estrutura das cinco forças

As indústrias podem tornar-se mais (ou menos) atraentes, na medida em que obstáculos à entrada ou outros elementos da estrutura se modificam. As empresas bem sucedidas não só reagem ao ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor. Porter (1990) cita o exemplo das empresas japonesas, que se tornaram líderes internacionais em aparelhos de TV, devido a uma mudança para aparelhos compactos, portáteis e à substituição das válvulas por semicondutores. As empresas de um país suplantam as de outro na competição internacional, quando estão em melhor condição de perceber ou reagir a tais modificações.

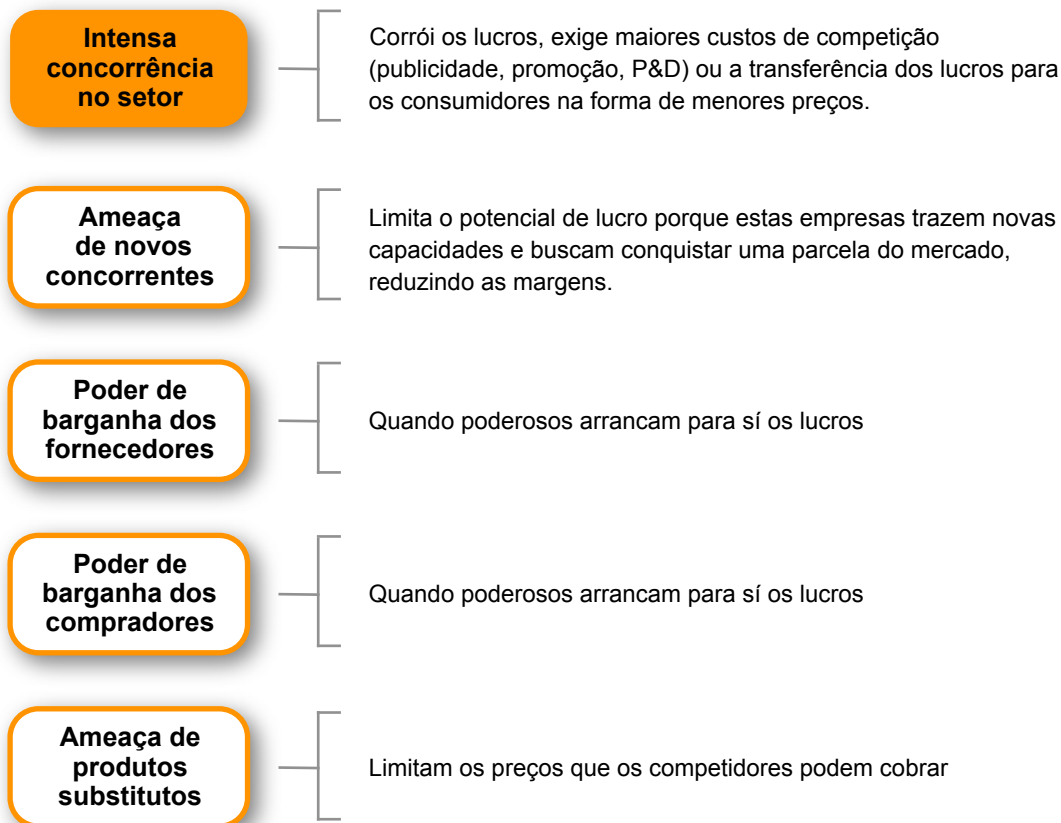
De acordo com Porter (1990), a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Chega-se aqui a um dos conceitos seminais de sua teoria, qual seja o de que, em qualquer indústria, sua estrutura e a natureza da competição, estão materializadas em cinco forças, conforme a Figura 60.



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 60 - Estrutura das cinco forças

O vigor dessas cinco forças varia de indústria para indústria e determina sua lucratividade a longo prazo. Nas indústrias onde a pressão de uma ou mais das cinco forças é intensa, temos poucas empresas que conseguem ser lucrativas por longos períodos.



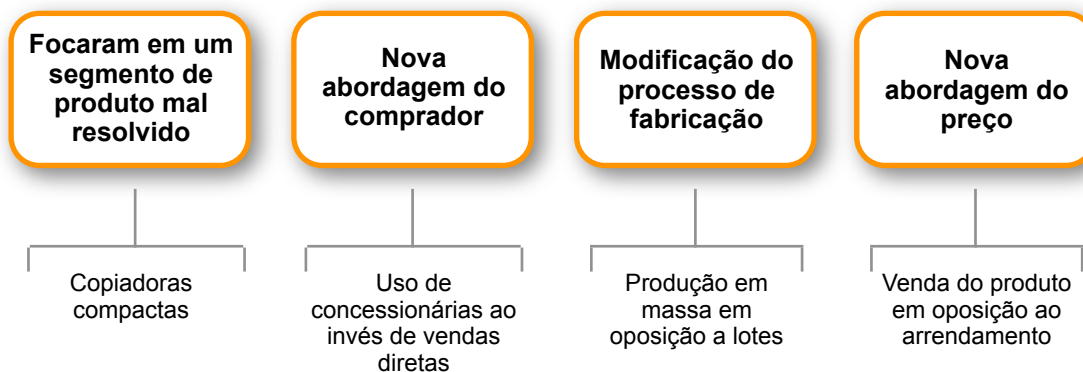
Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 61 - Intensidade das cinco forças e seus efeitos

2.5 Os preceitos para a definição da estratégia

O primeiro preceito para a definição da estratégia competitiva é a análise da estrutura da indústria. Tendo presente a concepção dinâmica da competição, Porter (1990) reafirma que a estrutura da indústria é relativamente estável, mas pode mudar com o tempo, na medida em que ela evolui, e que as empresas com suas estratégias, também podem influenciar as cinco forças.

Esta modificação estrutural, cria oportunidades para que os competidores de um país, entrem em novas indústrias. Um caso emblemático, é o das empresas japonesas de copiadoras, que desafiaram, com êxito, o domínio americano nesse segmento com as ações contidas na Figura 62.



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 62 - A estratégia modificando a estrutura

A nova estratégia, reduziu as barreiras à entrada e neutralizou as vantagens dos líderes de então, Xerox e IBM.

Como segundo preceito para definição da estratégia, Porter (1990) define a posição dentro da indústria. Além de reagir e influenciar a estrutura das indústrias, as empresas devem escolher uma posição dentro daquela estrutura. Este posicionamento abrange a postura geral da firma para competir. No centro desse posicionamento está a vantagem competitiva que é basicamente de dois tipos, e está indicada na Figura 63.

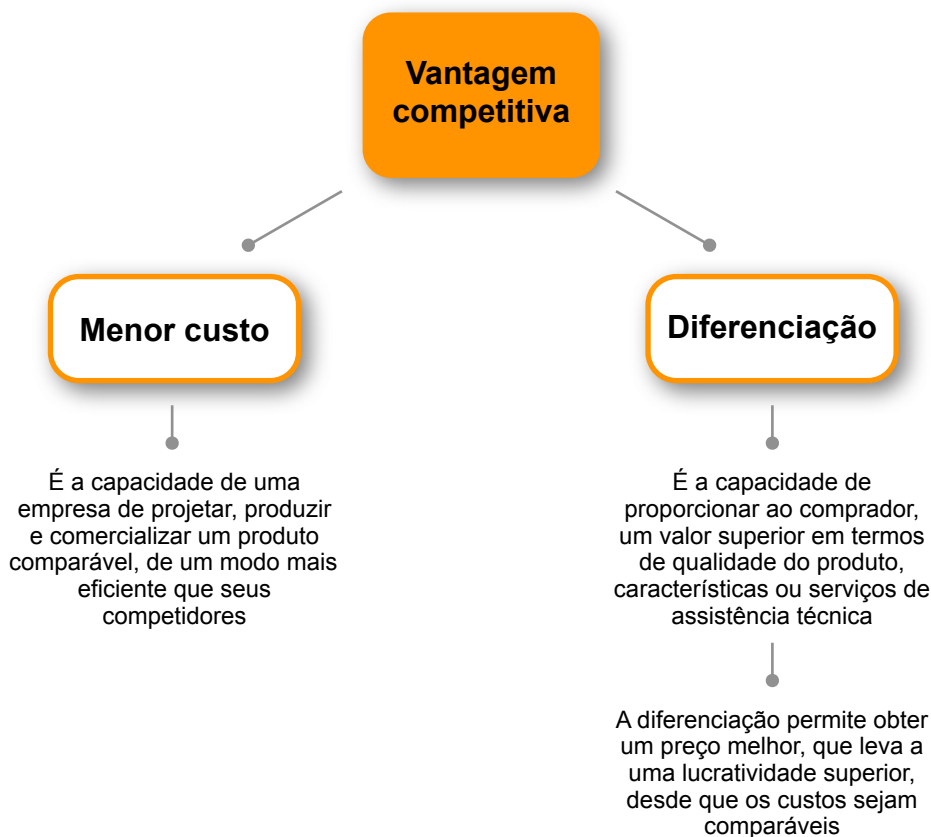


Figura 63 - Tipologias das vantagens competitivas

Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Outra variável importante no posicionamento segundo Porter (1990), vem a ser o âmbito competitivo, envolvendo os aspectos apontados na Figura 64.



Fonte: Porter (1990) e elaboração própria

Figura 64 - O âmbito competitivo

As fontes de vantagens competitivas podem estar ao longo de toda a cadeia de valores, que, segundo Porter (1990), se divide em atividades primárias e atividades de apoio.

Atividades primárias

- Logística de entrada
- Operações (fabricação)
- Logística de saída
- Marketing e vendas
- Serviços de pós-venda

Atividades de apoio

- Infra-estrutura
- Administração de RH
- Desenvolvimento de tecnologia
- Compras

A vantagem competitiva vem da maneira como as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. Porter (1990) afirma que uma empresa é lucrativa, se o valor conseguido, excede o custo coletivo de realizar todas as atividades necessárias.

A importância das diferentes atividades varia dependendo da indústria. Em detergentes por exemplo, o serviço pós-venda praticamente inexistente.

Segundo Porter (1990), uma empresa consegue vantagens competitivas ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos.

Uma empresa cria valor para o cliente se reduz o custo para ele ou eleva o desempenho do produto, de uma maneira que o consumidor não consegue encontrar nos competidores. Porter (1990) reitera que o impacto mais óbvio é o da performance do produto na atividade do consumidor. A criação de valor nesse nível, será chamada de diferenciação de primeira ordem.

Uma outra razão destacada por Porter (1990) para uma empresa criar vantagem competitiva, vem a ser a escolha de um âmbito diferente dos competidores, e cita os fabricantes suíços de aparelhos auditivos, que concentraram-se em unidades de alta amplificação para pacientes com problemas auditivos crônicos.

As empresas criam vantagem competitiva, percebendo ou descobrindo maneiras novas de competir numa indústria, o que, em última análise, significa fazer inovação.

Porter (1990) define inovação de uma maneira mais ampla, incluindo tanto melhorias em tecnologia como melhores métodos ou maneiras de se fazer as coisas.

Nesse sentido, explica, a inovação depende mais da acumulação de detalhes e de pequenos progressos do que de grandes descobertas tecnológicas, com frequência envolvendo idéias que não são novas, mas que também nunca haviam sido adotadas com vigor anteriormente.

As inovações influem na vantagem competitiva, quando os rivais não se dão conta da nova maneira de competir, não querem ou não são capazes de reagir.

Como exemplo, cita o caso da indústria relojoeira suíça, que teve receio de reagir aos relógios baratos e descartáveis, com medo de enfraquecer a imagem suíça de qualidade e precisão.

Sem uma nova abordagem da competição, porém, o desafiador raramente terá êxito. A menos que o inovador modifique a natureza da competição, a retaliação pelos líderes estabelecidos é geralmente vigorosa e eficiente, garante Porter (1990).

Entre as causas típicas das inovações, enfatiza cinco que estão apontadas na Figura 65.