

**ELIANE ARRUDA DO NASCIMENTO**

**ARRANJO PRODUTIVO DO SETOR MOVELEIRO DE  
DOURADOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
MESTRADO ACADÊMICO  
CAMPO GRANDE-MS  
2003**

**ELIANE ARRUDA DO NASCIMENTO**

**ARRANJO PRODUTIVO DO SETOR MOVELEIRO DE  
DOURADOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Local à Banca Examinadora, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – Área de Concentração: Territorialidade e Dinâmicas Sócio-Ambientais, da Universidade Católica Dom Bosco, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleonice Alexandre Le Bourlegat.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL  
MESTRADO ACADÊMICO  
CAMPO GRANDE-MS  
2003**

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora - Prof<sup>ª</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleonice Alexandre Le Bourlegat

---

Prof. Dr. Cícero Antônio de Oliveira Trevezini

---

Prof. Dr. Sérgio Ricardo Oliveira Martins

***Dedico*** este trabalho a todas as pessoas  
que, direta ou indiretamente,  
contribuíram para que eu pudesse  
escrever esta dissertação, sobretudo,  
aqueles que foram alvo desse trabalho,  
os ***Empresários do Setor Moveleiro de***  
***Dourados.***

## AGRADECIMENTOS

À *Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleonice Le Bourlegat*, que acreditou em meu trabalho e carinhosa e competentemente me orientou durante sua realização.

Ao *Ricardo Senna*, por incentivar o meu ingresso nesse mestrado, e ainda pela compreensão e apoio durante sua realização.

Ao *Dr. Cicero Trevezine* e *Dr. Sérgio Martins*, membros da banca, pelas sugestões no exame de qualificação.

À minha *família*, em especial aos meus pais, *Tiburcio do Nascimento* e *Clarice de Arruda Nascimento*, pelo amor, carinho e confiança.

Ao *Sebrae*, pelo apoio à realização do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local e por ser fonte do tema de trabalho.

Ao meu amigo *Black*, com carinho, pela participação no meu crescimento pessoal.

A *todas as pessoas* que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu pudesse escrever esta dissertação, sobretudo, aqueles que foram alvo desse trabalho, os *Empresários do Setor Moveleiro de Dourados*.

## **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo investigar se existe interdependência, articulação e consistência de vínculos entre os componentes do setor moveleiro de Dourados entre si e com outros órgãos complementares, capazes de gerar competitividade empresarial. Procurou-se verificar possíveis formações de vínculos de identidade no setor e no território, assim como se existe um compartilhamento de visões e valores entre empresas do mesmo território, a ponto de constituir fonte de dinamismo local, e avaliar o grau de interação das empresas do setor moveleiro com outros atores econômicos, políticos e sociais de Dourados e se existiam processos de compartilhamento e socialização de conhecimento no ambiente empresarial. A metodologia foi a da análise ampliada, com a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas. O método de abordagem foi sistêmico, buscando compreender a inter-relação e interdependência entre um conjunto de variáveis que concorrem para dar origem aos ambientes, nas diferentes escalas do território, verificando-se as condições favoráveis ou limitantes, assim como as interferências de uma escala sobre outra. Partiu-se de uma revisão teórica sobre arranjos produtivos e conceitos correlatos, inclusive de definições de desenvolvimento territorial e local que pudessem ser correlacionados, assim como de uma literatura específica a respeito do setor moveleiro e de sua situação em várias escalas territoriais até a de Dourados. Os resultados permitiram visualizar que há, ainda, a necessidade de sensibilizar o setor moveleiro de Dourados, para que surjam lideranças, no sentido de conduzir seus integrantes a construírem o capital social e humano, favorecendo o desenvolvimento de projetos estratégicos comuns, para se deflagrar iniciativas endógenas, de modo a se criar externalidades, tornando o setor mais competitivo no mercado local, nacional e, quiçá, internacional, a médio e longo prazo, constituindo-se, então, em um Arranjo Produtivo Local e, posteriormente, em um Sistema Produtivo Local.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento Local; Setor Moveleiro; Sistema Produtivo.

## **ABSTRACT**

A This study had as objective to investigate if exists interdependence, articulation and consistency of entails to each other among the components of the section that sells furniture of Dourados and with other complemental organs, capable to generate managerial competitiveness. It tried to verify possible formations of identity entails in the section and in the territory, as well as her exists a sharing of visions and values among companies of the same territory, to the point of to constitute source of local dynamism, and to evaluate the degree of interaction of the companies of the section that sells furniture with other economic, political and social Dourados and sharing processes and knowledge socialization were existed in the managerial atmosphere. The methodology was the one of the enlarged analysis, with the combination of quantitative and qualitative techniques. The bording method was systemic, looking for to understand the interrelation and interdependence among a group of variables that compete to give origin to the atmospheres, in the different scales of the territory, being verified the favorable conditions or limitants, as well as the interferences of a scale on another. Broke of a theoretical revision on productive arrangements and concepts correlates, besides of definitions of territorial and local development that they could be correlated, as well as of a specific literature regarding the section that sells furniture and of its situation in several territorial scales until the one of Dourados. The results allowed to visualize that there is, still, the need to sensitize the section that sells furniture of Dourados, so that leaderships appear, in the sense of conducting its members build the social and human capital, favoring the development of common strategic projects, for if deflagrate initiatives endogenous, in way creating manifests, turning the most competitive section in the local, national market and, maybe, international, the medium and long period, being constituted, then, in a Local Productive Arrangement and, later on, in a Local Productive System.

**KEY WORDS:** Local development; Section that sells furniture; Productive system.

## **RESUMEN**

Este estudio ha tenido como objetivo para investigar si existe la interdependencia, articulación y consistencia de vinculaciones a nosotros entre los componentes de la sección de moveleros de Dourados y con otros órganos del complemental, capaz de generar competitividad directiva. Intentó verificar posibles formaciones de vinculaciones de identidad en la sección y en el territorio, así como su existe un compartilhamento de visiones y valores entre las compañías del mismo territorio, al punto de para constituir fuente de dinamismo local, y para evaluar el grado de interacción de las compañías del moveleiro de la sección con otros actores económicos, políticos y sociales de Dourados y se existieron procesos del compartilhamento y socializacion de conocimiento en la atmósfera directiva. La metodología era el uno del análisis agrandado, con la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. El método del abordagem era sistêmico y buscava para entender la interrelación y interdependencia entre un grupo de variables que los compiten para dar origen a las atmósferas, en las balanzas diferentes del territorio, verificándose las condiciones favorables o limitantes, así como las interferencias de una balanza en otro. Él rompió de una revisión teórica en los arreglos productivos y correlatos de conceptos, además de de definiciones de desarrollo territorial y local que ellos podrían ponerse en correlación, así como de una literatura específica con respecto a la sección de moveleros y de su situación en varias balanzas territoriales hasta el uno de Dourados. Los resultados permitidos visualizar eso hay, todavía, la necesidad de sensibilizar la sección de moveleros Dourados, para que las direcciones aparezcan, en el sentido de impulso sus miembros le construyen la capital social y humana y favorecen el desarrollo de proyectos estratégicos comunes, para si el endógenas de iniciativas de deflagración, de manera que crea externalidades, que se vuelve la sección más competitiva en el mercado local, nacional y, quizá, internacional, el periodo elemento y largo, constituyéndose, entonces, en un Arreglo Productivo Local y, después, en un Sistema Productivo Local.

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo local; Sección moveleira; Sistema productivo.



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>TABELA 1</b> - Principais países produtores e consumidores de móveis .....  | 45 |
| <b>TABELA 2</b> - Evolução das exportações mundiais de móveis segundo<br>os principais países, do período 1993-1995 (em US\$ milhões).....         | 49 |
| <b>TABELA 3</b> - Destino das exportações brasileiras de móveis .....  | 51 |
| <b>TABELA 4</b> - Distribuição das empresas, do pessoal ocupado e do valor<br>bruto da produção industrial por tipo de móvel.....                  | 52 |
| <b>TABELA 5</b> - Produção e consumo de painéis de madeira aglomerada e de MDF<br>no Brasil, no período 1997-2001 (em mil por metros cúbicos)..... | 58 |
| <b>TABELA 6</b> - Mão-de-obra ocupada na cadeia de móveis e madeiras de MS.....  | 67 |
| <b>TABELA 7</b> - Salário médio da mão-de-obra ocupada na cadeia de móveis e madeiras de MS<br>.....   | 68 |
| <b>TABELA 8</b> - Índice Potencial de Consumo (%).....   | 71 |
| <b>TABELA 9</b> - Evolução do número de indústrias de móveis e madeiras em MS.....   | 71 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>QUADRO 1</b> - Pólos moveleiros consolidados no Brasil.....                                 | 54 |
| <b>QUADRO 2</b> - Principais pólos moveleiros do Brasil .....                                  | 55 |
| <b>QUADRO 3</b> - Integração da cadeia produtiva de madeira e móveis em MS .....               | 72 |
| <b>QUADRO 4</b> - Atividade econômica industrial de Dourados – 1998.....                       | 76 |
| <b>QUADRO 5</b> - Evolução das indústrias em Dourados.....                                     | 76 |
| <b>QUADRO 6</b> - Número de empresas, ano de fundação e quantidade<br>de pessoas ocupadas..... | 77 |
| <b>QUADRO 7</b> - Porte das empresas por mão-de-obra ocupada.....                              | 80 |
| <b>QUADRO 8</b> - Tipologia de <i>clusters</i> .....   | 85 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| <b>FIGURA 1</b> - Localização das indústrias beneficiadoras de madeira em |    |
| Mato Grosso do Sul .....  | 66 |
| <b>FIGURA 2</b> - Grande região de Dourados .....                         | 74 |

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>15</b> |
| <br><b>CAPÍTULO 1 - ARRANJO E SISTEMA PRODUTIVO LOCAL E DESENVOLVIMENTO</b>         |           |
| <b>TERRITORIAL.....</b>   | <b>21</b> |
| 1.1 Arranjos produtivos: aspectos conceituais .....                                 | 21        |
| 1.1.1 <i>Arranjo produtivo como espaço geográfico</i> .....                         | 22        |
| 1.1.2 <i>Vantagens do arranjo produtivo local</i> .....                             | 23        |
| 1.2 Do arranjo produtivo ao sistema produtivo local.....                            | 25        |
| 1.2.1 <i>Dimensão territorial</i> .....   | 26        |
| 1.2.2 <i>Diversidade de atividades e atores</i> .....                               | 29        |
| 1.2.3 <i>Inovação e aprendizado interativos</i> .....                               | 30        |
| 1.2.4 <i>Meios inovadores no desenvolvimento dos sistemas territoriais</i>          |           |
| <i>produtivos</i> .....   | 34        |
| 1.3 Desenvolvimento territorial .....   | 40        |
| 1.4 Desenvolvimento local.....  | 41        |
| <br><b>CAPÍTULO 2 - SETOR MOVELEIRO.....</b>  | <b>43</b> |
| 2.1 Aspectos gerais no contexto internacional.....                                  | 43        |
| 2.2 Aspectos gerais no Brasil.....  | 49        |
| 2.2.1 <i>Exportações do setor</i> .....   | 51        |
| 2.2.2 <i>Localização preferencial da indústria moveleira</i> .....                  | 53        |
| 2.2.3 <i>Design e tecnologia</i> .....  | 56        |
| 2.2.4 <i>Matéria-prima</i> .....  | 56        |
| 2.2.5 <i>Políticas públicas para o setor moveleiro</i> .....                        | 59        |
| <br><b>CAPÍTULO 3 - SETOR MOVELEIRO NO MATO GROSSO DO SUL .....</b>                 | <b>62</b> |
| 3.1 Formação territorial de Mato Grosso do Sul na constituição do ambiente regional |           |
| .....   | 62        |
| 3.2 Cadeia produtiva de móveis e madeira no Mato Grosso do Sul.....                 | 64        |
| 3.2.1 <i>Fonte de matéria-prima escassa e dispersa</i> .....                        | 65        |
| 3.2.2 <i>Mão-de-obra rotativa e pouco treinada</i> .....                            | 67        |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.3 <i>Tecnologia com baixo nível de atualização</i> .....                        | 68 |
| 3.2.4 <i>Distanciamento das empresas complementares e<br/>órgãos de apoio</i> ..... | 69 |
| 3.2.5 <i>Mercado consumidor competitivo</i> .....                                   | 70 |
| 3.2.6 <i>A integração entre as unidades da cadeia</i> .....                         | 71 |

#### **CAPÍTULO 4 - SETOR MOVELEIRO E ARRANJO PRODUTIVO**

|  |    |
|--|----|
| DE DOURADOS.....   | 73 |
| 4.1 Caracterização de Dourados.....                                      | 73 |
| 4.1.1 <i>Atividades industriais</i> .....                                | 75 |
| 4.1.2 <i>Setor moveleiro</i> .....                                       | 78 |
| 4.1.3 <i>Origem da concentração de empresas no setor</i> .....           | 78 |
| 4.1.4 <i>Características do setor moveleiro</i> .....                    | 79 |
| 4.1.5 <i>Capacidade associativa dos empresários do setor</i> .....       | 82 |
| 4.2 Capital social: ambiente inter-empresarial e interinstitucional..... | 84 |
| 4.3 Capital humano: processos coletivos de aprendizagem .....            | 86 |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....   | 88 |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                                  | 93 |

## INTRODUÇÃO

A conectividade do mundo em rede, a globalidade, vem resultando em maior velocidade das ações e simultaneidade de informações, gerando um novo ambiente em escala global, podendo significar ameaças e, ao mesmo tempo, novas oportunidades de mercado. Nesse contexto, as micro e pequenas empresas, ao criar formas de cooperação, vêm se apresentando competitivas, pela sua velocidade de resposta e flexibilização diante das mudanças (CASAROTTO FILHO, 1998).

As formas de solidariedade econômica podem emergir em locais em que as micro e pequenas empresas tenham de alguma forma se aglutinado. A proximidade física de empresas industriais do mesmo setor, de acordo com as idéias marshallianas, pode propiciar a chamada “economia de aglomeração”. A proximidade física dessas empresas produtivas, segundo essa teoria, acaba criando condições para uma interação cooperativa entre elas, aumentando sua capacidade competitiva, em um mercado de grandes empresas.

Essas aglomerações de indústrias do mesmo setor geram a especialização territorial da economia e, quando elas apresentam vínculos e interdependência entre si, constituem-se em um arranjo produtivo local, referindo-se, em particular, principalmente às empresas de micro e pequeno porte, podendo reunir condições para deflagrar seu próprio desenvolvimento e do meio em que estão inseridas

Já tem sido significativo o número de estudos a respeito de arranjos produtivos em vários setores de produção, especialmente na Europa, depois da constatação do vigoroso dinamismo econômico e competitividade apresentados pelos territórios especializados economicamente por arranjos produtivos de micro e pequenas empresas do Norte da Itália.

No Brasil, esses estudos são muito recentes, de modo que ainda pouco se sabe a respeito das condições que as micro e pequenas empresas industriais dos distintos setores apresentam para constituir arranjos produtivos e as potencialidades para se tornarem competitivas no mercado. A Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - Redesist promoveu, em 2000, um amplo estudo sobre arranjos produtivos locais no Brasil, resultando em 115 notas técnicas<sup>1</sup>, referentes aos estudos empíricos de setores produtivos.

---

<sup>1</sup> As notas técnicas poderão ser acessadas no site: [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)

As análises desses arranjos vêm sendo realizadas no âmbito dos territórios, de modo que se possa verificar os ambientes propícios a essas formas de solidariedade, em escala global, nacional, regional e local. Quando isso ocorre, os arranjos produtivos em economias de aglomeração vêm se apresentando vantajosos para as empresas e economias locais, na medida em que propiciam o melhor desempenho das várias unidades produtivas do arranjo, como eficiência coletiva, e o que os teóricos chamam de “externalidades”, ou seja, formas de economia externas às empresas que participam do arranjo produtivo. Nesse caso, considera-se externalidade a cooperação inter-empresarial existente, a especialização territorial do setor e a especialização de mão-de-obra e dos serviços relacionados com o setor. As empresas podem usufruir de vários benefícios desse arranjo, frente aos fornecedores, à redução de custos de produção e à melhoria do nível de qualidade do conjunto.

Entretanto, os estudos existentes vêm demonstrando que os arranjos produtivos não emergem de forma automática em um dado território (SCHMITZ e NAVID, 1999). O aparecimento e o grau de competitividade destes arranjos produtivos vão depender das condições de um ambiente favorável em várias escalas do território, produzidas pela externalidade. Em algumas situações, essas economias de aglomeração podem atribuir competitividade a um local ou mesmo região, como é o caso do Vale do Silício, nos EUA, ou mesmo de indústrias calçadistas de Franca, da indústria moveleira de Votuporanga ou Bento Gonçalves, entre outros.

De acordo com dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE (2003), no período de 1990 a 1999, foram constituídas, no Brasil, 4,9 milhões de empresas, sendo 2,7 milhões de micro-empresas. Pelas informações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES (2003), em 2000, já havia 400 mil micro-empresas (com até 19 empregados) a mais que 1995, tendo crescido 25%, enquanto as grandes empresas tinham crescido apenas 2,2%. Do conjunto de 2.161.783, formado de micro e pequenas empresas, em 2000 (Ministério de Indústria de Comércio, 2002), 10,65% atuavam como indústria de transformação.

Ainda que as micro e pequenas empresas tenham demonstrado um aumento vigoroso diante das grandes, elas vêm apresentando o problema da alta mortalidade, já no primeiro ano de vida. O SEBRAE (2003) detectou que essa taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte chega a 39%.

Diante desse quadro, percebe-se a importância em se verificar as condições que as empresas de pequeno porte dos vários setores, no Brasil, caracterizam-se quando aglomeradas em dado território, para se constituírem em arranjos produtivos. O resultado desses

diagnósticos pode auxiliar os órgãos oficiais a proporem políticas econômicas adequadas para que os mesmos possam ocorrer, no sentido de reduzir a mortalidade e torná-las mais competitivas. Essa tem sido, por exemplo, uma das políticas adotada pelo SEBRAE nos últimos anos.

Foi nessa direção que se colocou a questão norteadora para esse trabalho de pesquisa, ou seja, a de identificar se um aglomerado de micro e pequenas empresas moveleiras de Dourados reúnem características para constituir um Arranjo Produtivo Local. Esse grupo de empresas foi definido para a pesquisa, em função da iniciativa da Prefeitura Municipal de Dourados, com a Secretaria de Indústria e Comércio-SEICTUR criando um Programa de Apoio ao Pequeno Empreendedor, de modo a desenvolver e fortalecer as cadeias produtivas do município, incentivando ações conjuntas com outras instituições, despertando, assim, o interesse em pesquisar as empresas e seus dirigentes, quanto aos aspectos relacionados na constituição de um arranjo produtivo local.

Diante de um diagnóstico anterior, verificou-se que o setor moveleiro é um dos exemplos a apresentar um crescimento mais significativo de micro e pequenas indústrias em Mato Grosso do Sul e que, no Município de Dourados, surgiram algumas políticas favoráveis para o seu crescimento. O Município, por meio da Prefeitura Municipal e sua parceria com o SEBRAE/MS, desde o início de 2002, vem desenvolvendo ações voltadas para o propósito de seu Programa, sendo fundamentais para a questão norteadora deste estudo.

O objetivo geral foi o de investigar se existe interdependência, articulação e consistência de vínculos entre os componentes do setor moveleiro de Dourados entre si e com outros órgãos complementares, capazes de gerar competitividade empresarial.

Um objetivo específico foi o de verificar possíveis formações de vínculos de identidade no setor e no território, assim como se existe um compartilhamento de visões e valores entre empresas do mesmo território, a ponto de constituir fonte de dinamismo local.

Outro objetivo mais específico foi o de avaliar o grau de interação das empresas do setor moveleiro com outros atores econômicos, políticos e sociais de Dourados e se existiam processos de compartilhamento e socialização de conhecimento no ambiente empresarial.

O método de abordagem foi sistêmico, uma vez que esses fenômenos foram interpretados a partir da inter-relação e interdependência entre um conjunto de variáveis que concorrem para dar origem aos ambientes, nas diferentes escalas do território, verificando-se as condições favoráveis ou limitantes, assim como das interferências de uma escala sobre outra. Entretanto, os arranjos ou estruturas de organização das empresas que apresentam



proximidade em um mesmo território local podem evoluir para a formação de sistemas produtivos locais.

Partiu-se de uma revisão teórica sobre arranjos produtivos e conceitos correlatos, inclusive de definições de desenvolvimento territorial e local que pudessem ser correlacionados, assim como de uma literatura específica a respeito do setor moveleiro e de sua situação em várias escalas territoriais até a de Dourados.

Lançou-se mão da coleta de dados estatísticos e documentais relativos ao setor, bem como diretamente junto aos empresários do setor moveleiro de Dourados. Nesse caso, ao se inserir nos trabalhos do SEBRAE em parceria com o Município, que aplicou metodologias de dinâmicas de participação social a um grupo de empresários convidados e interessados em mudanças, foi possível reunir os dados coletados por esse órgão, inclusive atuando como observadora participante, durante essa fase de coleta, obtendo-se dados quantitativos e avaliações qualitativas.

Passou-se em seguida à organização e tabulação das informações coletadas, para se chegar à fase de interpretação e análise. A metodologia, nesse caso, foi a da análise ampliada, que consistiu na combinação de técnicas quantitativas e qualitativas, com priorização dessa última.

Cada categoria representativa organizada foi sendo interpretada à luz das teorias trabalhadas e referenciadas na dissertação. O setor moveleiro de Dourados foi tomado como estudo de caso, na intenção de analisar, de modo mais aprofundado, as especificidades das empresas desse setor, nas condições dadas pelo ambiente de Dourados, em Mato Grosso do Sul.

A dissertação foi estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo buscou-se apresentar as teorias dos arranjos produtivos, com base em alguns autores selecionados e os conceitos correlatos, assim como as teorias do desenvolvimento territorial e local.

O segundo capítulo foi organizado e interpretado para se compreender os fatores ou condições dos ambientes em nível internacional e nacional, identificando-se a situação do setor moveleiro e as organizações e políticas públicas existentes, voltadas para a dinamização de arranjos produtivos para o setor e, particularmente, para as micro e pequenas empresas.

O terceiro capítulo voltou-se para a caracterização do setor moveleiro no Mato Grosso do Sul, iniciando com a formação territorial do estado até a Integração das Unidades da Cadeia do setor na unidade federativa.

O quarto capítulo foi organizado de forma a apresentar o setor no município de Dourados, caracterizando-o e apresentando as condições limitantes ou favoráveis do setor,

assim como das características das empresas que estão inseridas nesse contexto e suas potencialidades e limitações para constituir arranjo produtivo.

Após as análises dos dados e dos conceitos que foram identificados à luz das teorias e da realidade do grupo de empresas do setor moveleiro, foram apresentadas as principais conclusões que este estudo permitiu visualizar.

## **CAPÍTULO 1**

### **ARRANJO E SISTEMA PRODUTIVO LOCAL E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

Este capítulo apresenta os aspectos conceituais a respeito de arranjo produtivo local e de sua forma mais evoluída, o sistema produtivo local, assim como do desenvolvimento territorial e de categorias conceituais correlatas, como a inovação, o capital social, o capital humano (sob forma de conhecimento tácito e codificado) e a governança, buscando-se compreender o processo de formação dos sistemas territoriais de produção em nível local.

#### **1.1 ARRANJOS PRODUTIVOS: ASPECTOS CONCEITUAIS**

Empresas de um mesmo setor podem estar localizadas em um mesmo local geograficamente, podendo ser um país, Estado, Município ou mesmo bairro, concentrando e desenvolvendo atividades similares ou complementares. Tal concentração pode ser apresentada como um aglomerado de empresas, até que tenhamos melhor conhecimento de seu grau de interação, cooperação, confiança e governança, entre outras características que irão definir e/ou classificar o estágio em que se encontra esse aglomerado de empresas.

De acordo com Lastres *et alii* (2002b, p. 1): “Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência”.

##### **1.1.1 ARRANJO PRODUTIVO COMO ESPAÇO GEOGRÁFICO**

Arranjos de empresas produtivas de um dado setor sempre são abordados em um dado espaço localizável, sendo o espaço geográfico, interpretado por Santos (1992, p. 19)

como “um conjunto indissociável de um sistema de objetos e sistema de ações”. Os “objetos” são interpretados pelo autor como produtos de elaboração social (no caso, pode-se exemplificar as empresas, a infra-estrutura) e as “ações”, como sendo as relações estabelecidas entre os atores sociais, ou seja, os fatos sociais.

Trata-se, portanto, de um sistema de empresas produtivas de mesma atividade econômica, mantendo um sistema de ações colaborativas e cooperativas, constituindo um espaço econômico localizado, fruto do processo de aglomeração e proximidade geográfica dessas empresas. Para Santos (2000), o arranjo de atores em um mesmo setor produtivo surge de um “acontecer homólogo”, gerando contigüidade funcional e dá contorno geográfico à área que define. Os arranjos produtivos também são chamados de *clusters* pela comunidade científica norte-americana interessada no estudo desse fenômeno. A sociabilidade é mais intensa quanto maior a proximidade entre as pessoas envolvidas. Essa proximidade não se limita apenas às distâncias, mas surge da intensidade de relações vividas entre os indivíduos, não só relações econômicas, mas a totalidade das relações (SANTOS, 2000).

Ferrão (2002) aponta a importância do fenômeno da proximidade de pequenas e micro-empresas (PMEs) produtivas do mesmo setor, quando aglomeradas e organizadas entre si, seja de forma horizontal ou vertical. Criam ambientes locais mais competitivos, de modo a gerar maiores oportunidades de competição para empresas desse porte, diante do processo da globalização.

A proximidade física das PMEs oferece condições para uma interação entre empresas, propiciando a superação de problemas em comum (CASAROTTO FILHO, 1998). Essa interação, também chamada de “aliança estratégica”, para esse autor, pode dar origem a serviços especializados, não só para apoiar as atividades produtivas, como as atividades de comercialização para mercados mais distantes, assim como pode suscitar uma rede de instituições públicas e privadas que venham dar suporte a todas essas ações, dando origem a um ambiente favorável à competitividade das mesmas, chamado de “ambiente de negócios” (CASAROTTO FILHO, 1998).

Para Suzigan (2002), o foco em aglomerações industriais geograficamente restritas assume ainda maior relevância, como opção para políticas públicas que visem promover novos investimentos, crescimento econômico, aumento de emprego, exportações e desenvolvimento tecnológico.

### 1.1.2 VANTAGENS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Formatados: Marcadorese  
numeração

As maiores vantagens do arranjo produtivo, segundo Ferrão (2002), dizem respeito à possibilidade de ampliar a eficiência coletiva das empresas envolvidas e também a de desenvolver as economias externas a elas (externalidades), como, por exemplo, a cooperação empresarial, a especialização do trabalho, a infra-estrutura e serviços coletivos. Nesse caso, gera a competitividade de cada empresa e um ambiente favorável à competição.

Esse ambiente favorável, criado fora da empresa, mas no contexto de um tecido de relações (sistema de ações) e de estrutura material (sistema de objetos) estabelecidos localmente, pode, conforme Crocco *et alii* (2001), aumentar a capacidade de negociação coletiva em insumos e componentes, podendo reduzir custos de produção e, também, exigir maior nível de qualidade e maior especialização das plantas.

Para este autor, a troca de informações técnicas e de mercados, emergência de centros de prestação de serviços, treinamento da mão-de-obra, criação de consórcios diversos para compra e venda de bens e serviços são todas vantagens associadas com as características típicas de distritos industriais. Tais atividades cooperativas facilitam o desenvolvimento de novos modelos, processos e organização da produção, bem como a criação e barateamento de campanhas de marketing de produto e distribuição dos produtos no mercado interno e externo.

Entretanto, conforme apontaram Fernandes e Oliveira Júnior (2002), para a Ciência Econômica, as “externalidades”, ambientes ou meio externos à empresa, como conceito originado das idéias marshallianas, podem se apresentar como fator positivo ou negativo ao empreendimento ou à organização de um dado setor de atividades, mas nem sempre remunerado, partindo-se do pressuposto que, para cada bem produzido, deva haver um mercado. Os autores deram o exemplo da poluição como uma externalidade negativa, pois uma vez produzido no meio, não encontra mercado para ser negociado, ou seja, ninguém quer pagar por esse “mal”. Também pode ocorrer uma externalidade positiva para a produção de um bem, como a criação de abelhas nas vizinhanças da plantação de frutas, facilitando a polinização das árvores, para a qual, entretanto, também não há um mercado, uma vez que o fruticultor não paga por esse serviço da natureza.

De acordo com Suzigan (2002), o conceito de eficiência coletiva parte do reconhecimento da importância das economias externas locais puras (marshallianas), e tais economias externas não são suficientes para explicar o crescimento e a competitividade das empresas nos *clusters*, pois também é fator importante a ação deliberada das empresas, no sentido da cooperação, e do setor público, na implementação de políticas.

Ainda para Suzigan (2002), para explicar as vantagens competitivas de empresas aglomeradas, o conceito de eficiência coletiva combina os dois efeitos, o das economias externas locais espontâneas ou não planejadas e a das ações conjuntas deliberadas ou planejadas das empresas e do setor público.

Excluído: ver normas pois também é uma citação—

Outra vantagem do arranjo produtivo de empresas de pequeno porte vem do caráter flexível que esse ambiente de negócios apresenta em seus aspectos estruturais e funcionais, especialmente quando as redes de cooperação são horizontais. Nesse caso, segundo Casarotto Filho e Pires (1998), a descentralização e desverticalização das organizações possibilitam sua flexibilização, na medida em que estabelece um ambiente relacional entre empresas independentes, proporcionando maior agilidade em responder aos desafios do mercado internacional globalizado.

De fato, segundo Amato Neto (2000), a pequena empresa tem condições de responder de forma mais rápida e inteligente às mudanças eventuais de mercado que a grande empresa. Nesse caso, os arranjos produtivos de empresas de pequeno porte são também conhecidos como arranjos produtivos de especialização flexíveis, considerados mais aptos para enfrentar as contingências atuais do mercado globalizado.

Como o arranjo produtivo local é um fenômeno de organização geográfica de espaços econômicos, também se pode compreender por que as circunstâncias que dão origem a esses arranjos vão estar relacionadas com as condições geográficas de organização de cada lugar. Nesse sentido, observa-se a importância em se conhecer as circunstâncias específicas em que são gerados os arranjos produtivos de cada lugar ou território. Essas diferenças são fundamentais, na medida em que podem contribuir na proposição de políticas econômicas específicas para o setor e para o lugar, ainda que, para Suzigan (2002), em princípio, os *clusters* ou aglomerações não podem ser criados, pois normalmente surgem de forma espontânea em virtude da presença de economias externas e outras condições locais favoráveis, sendo que sua criação não pode ser objeto de políticas.

O aglomerado de empresas de Dourados é parte integrante de um espaço econômico no município, não constituindo, todavia, uma concentração física acumulada de médio e grande porte, se comparada em nível nacional.

## 1.2 DO ARRANJO PRODUTIVO AO SISTEMA PRODUTIVO LOCAL

O fenômeno da proximidade de empresas que se aglomeram em um dado local favorece espontaneamente o arranjo produtivo. Entretanto, o avanço das interações empresariais pode caminhar para organizações institucionalizadas de forma voluntária, produzindo sistemas produtivos especializados como forma de inovação.

Os sistemas produtivos e inovativos locais, para Lastres *et alii* (2002b, p. 2), foram definidos como sendo:

[...] aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social.

Cassiolato; Lastres e Szapiro, (2000) diferenciaram os arranjos produtivos de sistemas produtivos locais, como sendo a passagem de *Clusters* Informais para *Clusters* Organizados. O *Cluster* Informal, de modo geral, seria caracterizado, segundo esses autores, pelo baixo nível tecnológico, mão-de-obra pouco qualificada e treinada e fraca ou nenhuma capacidade e formação gerencial e administrativa do arranjo como ambiente de negócio. Já o *Cluster* Organizado teria como características principais a capacidade tecnológica, se não absolutamente *up to date*, pelo menos, em expansão, mão-de-obra recebendo treinamento constante e uma capacidade gerencial em fase de aprimoramento, mas tendo como marca principal a capacidade de coordenação entre as empresas.

Excluído:

De acordo com Bedê (2002, p. 15), a identificação de um *cluster* passa necessariamente pela análise da variável aglomeração/concentração em uma mesma região, pois

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) podem ser entendidos como aglomerados ou clusters de empresas. As empresas que compõem um cluster, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica [...] a dinâmica de um cluster de empresas pode ser determinada pelo fato dessas empresas realizarem atividades semelhantes [...]. Independentemente da dinâmica que determina a formação de um cluster, a característica mais marcante que é, de fato, comum a todos, é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região.

Bedê (2002, p. 19) ainda apresentou um indicador de especialização econômica, a partir do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Quociente de Localização (QL), que permite identificar, para cada atividade específica, quais os municípios que apresentam uma participação relativa superior à verificada na média no país.

Tal Quociente é calculado em função da participação relativa da atividade “x”, no total de estabelecimentos industriais no município, relacionado à participação relativa da atividade “x”, no total de estabelecimentos industriais no Brasil, conforme a fórmula abaixo:

$$QL = \frac{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no município}}{\text{Participação relativa da atividade "x" (em número de estabelecimentos) no total de estabelecimentos industriais no Brasil}}$$

Quanto maior o QL de determinada atividade, maior será o grau de especialização do município analisado nessa atividade frente ao restante do país. Caso o  $QL < 1$ , não há indicação de especialização na região, na atividade analisada.

Para Cassiolato; Lastres e Szapiro (2002, p. 2), o que caracteriza Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais são cinco fatores:

- Dimensão Territorial
- Diversidade de Atores Econômicos, Políticos e Sociais
- Conhecimento Tácito
- Inovação e Aprendizado Interativos
- Governança

Formatados: Marcadores de numeração

### 1.2.1 DIMENSÃO TERRITORIAL

A dimensão territorial, para Lastres *et alii* (2002a, p. 2), constitui um recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como município ou áreas de município, em que a proximidade ou a concentração geográfica leva ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constituindo-se em fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.

#### 1.2.1.1 Sistema produtivo local e sistema territorial

O sistema produtivo local tem origem e ganha esse caráter organizativo em um dado lugar geográfico, portanto, é localizável no território. A sua passagem de arranjo para sistema produtivo ganha ancoragem no local de origem e no qual se desencadeou o processo sócio-econômico, territorializando-se como organização institucionalizada. Ao se transformar em sistema produtivo, esse arranjo toma a forma de território econômico (MAILLAT, 2002).

O espaço geográfico (interpretado aqui como arranjo produtivo local) passa a ser caracterizado como território geográfico (interpretado aqui como um sistema produtivo local), por meio de um processo de apropriação política do lugar em que se deu o arranjo, ou seja, da organização institucional desse arranjo, subordinado às normas (escritas ou não, formais ou informais). Esse grau de organização do arranjo surge, segundo Santos (2000), da necessidade humana de regras de ação e de comportamento, da necessidade humana de organização da



vida por princípios explícitos, por normas criadas intencionalmente, indo além da função especializada na divisão de trabalho exercida em espaços específicos.

As normas das empresas passaram a ser hoje as “locomotivas de seu desempenho e rentabilidade” (SANTOS, 1992, p. 183), fato que leva a compreender a passagem dos arranjos produtivos locais para a condição de sistemas produtivos locais. Para esse autor, a regulação transforma o espaço geográfico em espaço racional, funcionando como um mecanismo regulado, no qual cada elemento convoca os demais a se colocar em movimento a partir de regras estabelecidas em comum.

#### 1.2.1.2 Sistemas territoriais de produção em diferentes escalas do território

De acordo com a interpretação de uma corrente de economistas, conforme Maillat (2002), caminha-se para o desenvolvimento de um mosaico de sistemas territoriais de produção especializada e flexível, fenômeno que estaria associado ao período pós-fordista e às tecnologias de informação. Esses sistemas manteriam uma rede de relações entre si e dentro de cada organização, formando redes mais complexas que envolvem outras escalas de território (regionais, nacionais e internacionais).

De acordo com os estudos da RedeSist (Lastres *et alii*, 2002a), os Arranjos e Sistemas Produtivos Locais podem ser classificados, de acordo com o mercado que o arranjo atende, considerando que o destino da produção é fundamental para a compreensão da lógica de funcionamento das relações entre empresas e instituições, e ainda para a proposição de alternativas que visem a transformação de aglomerações em efetivos Arranjos e Sistemas Produtivos Locais -ASPLs. Assim, os ASPLs podem ser classificados em:

Excluído: teóricos

- Arranjos voltados para o mercado local/regional - as empresas participantes do arranjo fornecem insumo para grandes empresas estabelecidas no local ou vendem produtos finais nos mercados próximos.
- Arranjos voltados para o mercado regional/nacional - as empresas atuam em um espaço econômico mais ampliado.
- Arranjos especializados em atender o mercado internacional - as empresas atuam em um espaço (que se pode entender como mercados) mais globalizado.

Formatados: Marcadorese numeração

Segundo Maillat (2002), cada sistema pode dispor de autonomia necessária à organização e gestão de suas relações com as outras unidades de seu meio ambiental. Desse modo, o autor chamou a atenção sobre o fato do sistema territorial, em função do meio

ambiente que pode gerar, ser favorável ou não à competitividade empresarial, apresentando-se como importante fator de localização para a atividade empresarial. Apontou que um estabelecimento industrial pode se interessar por se inserir em dado sistema territorial local pelo tipo de ambiente favorável que ele gera internamente, para se estabelecer relações de colaboração (mercantis e não mercantis), que contribuem para seu enriquecimento e desenvolvimento em recursos específicos.

#### 1.2.1.3 Meio ambiente do sistema territorial produtivo

Para Maillat (2002, p. 14), o meio ambiente gerado pelo sistema produtivo local corresponde a “[...] um conjunto territorializado regido por normas, regras e valores, que são, ao mesmo tempo, modalidades guiando os comportamentos dos atores e as relações mantidas entre si”. Acrescentou ainda que esse meio envolve cinco aspectos:

- Um conjunto espacial.
- Um conjunto de atores.
- Elementos materiais específicos.
- Uma lógica de organização.
- Uma lógica de aprendizagem.

Maillat (2002) também afirmou que os sistemas produtivos locais que se baseiam em uma lógica territorial apresentam um elo forte entre as empresas e o território de implantação, mantendo relações de cooperação do tipo horizontal, dá origem a sinergias e a complementaridades que sejam necessárias ao seu funcionamento, sendo que o meio tem papel ativo na orquestração do sistema territorial produtivo.

### 1.2.2 DIVERSIDADE DE ATIVIDADES E ATORES

Os Arranjos e Sistemas Produtivos Locais -ASPL, segundo Lastres *et alii* (2002b, p. 2), geralmente envolvem a participação e a interação não apenas de empresas e suas variadas formas de representação e associação, como também de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a *formação* e a *capacitação* de recursos humanos, pesquisas, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento.

#### 1.2.2.1 Conhecimento tácito

O conhecimento tácito é identificado, nos ASPL, por meio dos processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimento, por parte das empresas, instituições e indivíduos. É aquele que não está codificado, mas que está implícito e incorporado no indivíduo. Tem forte especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais, facilitando a circulação desse conhecimento em organizações ou contextos geográficos específicos, o que pode dificultar ou mesmo impedir o seu acesso a atores externos ao mesmo, tornando-se fonte de vantagem competitiva para aqueles que o detém.

A incorporação de conhecimento tácito não depende do nível de escolaridade dos indivíduos, uma vez que não se trata de abstrair intelectualmente o conhecimento. É necessário, nesse caso, de competência apenas para se adquirir algumas formas novas de destreza, a partir da experiência direta com a produção ou a gestão dos negócios (YOGUEL, 2000) e, nesse caso, basta aprender “como fazer” (*know-how*). As relações interempresariais devem proporcionar a veiculação desse conhecimento dentro do sistema, de modo a torná-lo coletivo, compartilhando com as empresas suas experiências, de modo a ampliar as vantagens competitivas do sistema territorial produtivo (FERRÃO, 2002).

De acordo com Boisier (2002), enfoques recentes apontam processos fundamentados em inovações incrementais, o que, em essência, tem a ver com a prática, “aprender fazendo” com a organização de processos de inovações técnicas e de difusão ou com um processo único integrado. O autor ainda propõe que a aprendizagem interativa e o empresariado coletivo são fundamentais para o processo de inovação e envolvem três aprendizados:

- Aprender fazendo - aumentando a eficiência dos processos produtivos.
- Aprender usando - incrementando a eficiência no uso de sistemas complexos.
- Aprender interagindo - articulando usuários e produtores para produzir inovações de produtos.

Formatados: Marcadorese  
numeração

#### 1.2.2.2 Combinação do conhecimento tácito com o codificado

Formatados: Marcadorese  
numeração

Os conhecimentos tácitos, segundo Ferrão (2002), devem ser combinados de forma organizada com novos conhecimentos técnicos e científicos (conhecimento codificado), vindos de ambientes externos, aprofundando os processos de inovação. Como o conhecimento codificado é encontrado em literaturas específicas, como conhecimento refletido e organizado, para o assimilar como conhecimento técnico, há a necessidade de um mínimo de

conhecimento tácito (YOGUEL, 2000). Entretanto, para se apreender os princípios e leis do conhecimento, como conhecimento científico, torna-se fundamental a parceria com universidades e órgãos de pesquisa.

Para Lastres *et alii* (2002a), o aprofundamento da base local de conhecimento, o estabelecimento de vínculos com outras fontes de conhecimento e a capacidade de transformar indústrias de “baixa tecnologia” em setores que são intensivos em conhecimento tácito são fatores nucleares no processo de inovação.

### 1.2.3 INOVAÇÃO E APRENDIZADO INTERATIVOS

Formatados: Marcadorese  
numeração

Segundo Lastres *et alii* (2002b, p. 3), nos APL, o aprendizado interativo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e instituições, possibilitando a introdução de novos produtos, processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente.

#### 1.2.3.1 Conhecimento compartilhado entre empresas

Formatados: Marcadorese  
numeração

Boisier (2002) apontou a aprendizagem coletiva como particularmente importante para a pequena e média empresa, cujo problema principal não reside necessariamente em seu tamanho, mas sim no seu isolamento. Para Helmising (apud BOISIER, 2002, p. 12):

[...] el aprendizaje colectivo puede ser entendido como la emergencia de un conocimiento básico común y de procedimientos a lo ancho de un conjunto de firmas geográficamente próximas, lo que facilita la cooperación y la solución de problemas comunes.

De acordo com Antonnelli (2000 apud FERRÃO, 2002, p. 19):

[...] a produção de novos conhecimentos resulta de uma interação complexa, que envolve uma multiplicidade maior ou menor de agentes (universidades, instituições de investigação, empresas e outros tipos de organizações) e é condicionada por diversos fatores: o tipo de informação tecnológica no meio envolvente ou no mercado [...]; a qualidade dos canais de comunicação entre os diferentes agentes [...]; as competências e as capacidades de cada um dos agentes.

Segundo Helmsing (apud BOISIER, 2002, p. 12), em função das rápidas transformações econômicas e tecnológicas, as empresas precisam desenvolver uma

capacidade dinâmica para renovar, aumentar ou adaptar suas habilidades de maneira a manter o seu rendimento econômico. Nesse contexto, a inovação e a aprendizagem são centrais e envolvem a combinação de diversos conhecimentos tecnológicos, organizacionais e de mercado. Para Lawson e Lorens (apud BOISIER, 2002), uma das questões básicas na aprendizagem organizacional é o compartilhar do conhecimento existente. Nessa perspectiva, a inovação resulta de processos interativos de aprendizagem coletiva.

#### 1.2.3.2 Capital social em arranjo e sistema produtivo local

Formatados: Marcadorese  
numeração

A velocidade e consistência da passagem do arranjo produtivo para o sistema produtivo local depende, em grande parte, do capital social existente no meio organizado, (PUTNAN, 1998), ou seja, da capacidade cultural das unidades empresariais aí existentes de interagir de forma solidária e em um ambiente de confiança. Esse ambiente interativo favorece trocas de experiências e informações, deflagrando processos de inovação. As relações cooperativas poderão ser tão mais intensas dentro do sistema territorial produtivo quanto maior for o capital social existente no território.

Kliksberg (1999) referiu que ainda não se tem uma definição de capital social que gere consenso, e apontou o referido capital como o detentor de elementos que mostrem a riqueza e a força do tecido social. Nesta obra, aparecem diversos conceitos de Capital Social, sob a perspectiva de diversos autores, os quais podemos citar:

Para James Coleman (apud KLIKSBERG, 1999, p. 88):

[...] o capital social se apresenta tanto no plano individual como no coletivo. O primeiro tem a ver com o grau de integração social de um indivíduo e com sua rede de contatos sociais; implica em relações, expectativas de reciprocidade e comportamentos confiáveis e melhora a eficácia privada. Mas também é um bem coletivo. [...] se todos em uma vizinhança seguirem normas tácitas de preocupação pelos demais e de não agressão, as crianças poderão caminhar para a escola com segurança e o capital social estará produzindo ordem pública.

Para Newton (1997 apud KLIKSBERG, 1999, p. 88), o capital social pode ser visto como:

[...] um fenômeno subjetivo, composto de valores e atitudes que influem na forma como se relacionam as pessoas. Inclui confiança, normas de reciprocidade, atitudes e valores que ajudam as pessoas a superar relações conflitivas e competitivas para estabelecer laços de cooperação e ajuda mútua.

Baas (1997 apud KLIKSBERG, 1999, p. 88) mostrou que o capital social tem a ver com: “[...] coesão social e identificação com as formas de governo e com expressões culturais e comportamentos sociais que fazem com que a sociedade seja mais coesiva e represente mais que uma soma de indivíduos”.

Joseph (1998 apud KLIKSBERG, 1999, p. 88) percebeu este capital como: “[...] um vasto conjunto de idéias, ideais, instituições e regras sociais, através das quais as pessoas encontram voz e mobilizam suas energias particulares para causas públicas”.

Bullen e Onyx (1998 apud KLIKSBERG, 1999, p. 88) o vêem como: “[...] redes sociais baseadas em princípios de confiança, reciprocidade e normas de ação”.

Já Putnan (1998) considerou importante para o funcionamento de um sistema produtivo local o que chama de “comunidade cívica”, constituída de indivíduos com espírito associativista e consciência cívica, ou seja, capazes de cumprir com suas obrigações e manifestar os valores éticos de confiança, credibilidade, respeitabilidade e honestidade. Seriam, segundo ele, esses os elementos impulsionadores da cooperação.

De acordo com o trabalho de Yogud (2000), o capital social vem sendo entendido como o conjunto de normas, instituições e organizações que promovem a confiança e a cooperação entre as pessoas, as comunidades e a sociedade em seu conjunto. As instituições dizem respeito aos efeitos normativos relativos aos papéis, relações e condutas exercidas na sociedade.

Para Kliksberg (1999), o capital social implica em clima de confiança no interior do sistema, capacidade associativa, consciência cívica e valores éticos.

Boisier (2002) acrescentou que surge uma nova palavra relacionada à competitividade, *coopetência*, que significa cooperação para competir eficazmente, e que ainda esse conceito está inserido em um outro, *glocal*, que é a simbiose entre a dimensão global e local e um neologismo que deve ser lido em dois sentidos. Nessa dinâmica, o autor mencionou que tem que pensar globalmente para atuar localmente (para as empresas) e tem que pensar localmente para atuar globalmente (para as pessoas).

#### 1.2.3.4 Capacidade coletiva de aprendizagem na construção de sistemas produtivos inteligentes

Formatados: Marcadorese  
numeração

A ampliação das vantagens competitivas de um arranjo produtivo local depende também da capacidade de inovação do sistema por processos coletivos de aprendizagem (FERRÃO, 2002). É importante para isso que o ambiente criado pelo sistema produtivo local

seja favorável a uma comunidade aprendiz, não só para incorporar constantemente os conhecimentos produzidos e acumulados nas rotinas diárias das empresas do sistema (conhecimento tácito ou empírico), como os conhecimentos novos, vindos de ambientes externos (YOGUEL, 2000).

#### 1.2.3.5 Organização do aprendiz

Formatados: Marcadorese  
numeração

Para Richard Flora (apud BOISIER, 2002), a nova era do capitalismo requer uma nova classe de região. As regiões devem adotar os princípios da criação de conhecimento e da aprendizagem contínua, devendo ser este o eixo 'learning regions'.

Boisier (2002) também despertou para a questão da capacidade, da inteligência das regiões para a captação do aprendizado.

Garvin (apud BOISIER, 2000, p. 56) referiu que "Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento".

Para Boisier (2002, p. 15), uma organização que aprende é experiente em cinco atividades:

- Resolução sistemática de conflitos.
- Experimentação de novos enfoques.
- Aproveitamento de sua própria experiência e do passado, para aprender.
- Aprender com as experiências e práticas de outras organizações.
- Transmitir rápida e eficazmente o conhecimento a toda a organização.

Formatados: Marcadorese  
numeração

Conforme Boisier (2002), a noção de região inteligente, parcialmente assentada na teoria da organização produtiva, concentra-se em regiões inovadoras, criativas ou que aprendem, e se interessam pelos fatores que determinam a dinâmica econômica de uma região e, em particular, na natureza dos processos inovadores, tanto nos fatores como nas condições que os estimulam.

#### 1.2.4 MEIOS INOVADORES NO DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS TERRITORIAIS PRODUTIVOS

Os sistemas territoriais de produção, quando capazes de inovar, podem evoluir em função das mudanças, influenciando seu meio institucional, técnico e de mercado.

Para Ferrão (2002, p. 20), “[...] os processos de criação de novos conhecimentos por parte das organizações são indissociáveis dos ‘meios’ em que estas se inserem, tanto do ponto de vista físico como funcional”. Essa perspectiva fortalece-se ainda mais, quando se constata que os resultados dessa inovação estão diretamente ligados a esse “meio”.

De acordo com Boisier (2002), a tecnologia e o intercâmbio tecnológico são agora reconhecidos como os motores principais nas mudanças no padrão territorial de desenvolvimento econômico, e o auge ou a caída de novos produtos e processos produtivos dão-se nos territórios e dependem, em grande medida, das capacidades territoriais para tipos específicos de inovação.

#### 1.2.4.1 Relação entre inovação e desenvolvimento

Formatados: Marcadorese  
numeração

Para Maillat (2002), a inovação é considerada um processo de integração de elementos que determinam e favorecem a dinâmica e transformação do processo do sistema territorial de produção.

Para esse autor, em um ambiente competitivo, a capacidade de inovação e a capacidade de gerar conhecimentos e competências suscetíveis de fazer evoluir o sistema territorial de produção são essenciais.

De acordo com Ferrão (2002), a inovação surge associada à idéia de descoberta científica decorrente do normal funcionamento das atividades ditas de investigação e desenvolvimento, praticada internamente nas empresas ou em instituições. Assim, o processo de inovação ocorre quando é possível generalizar determinados procedimentos metodológicos que permitem transformar a descoberta em um tipo de conhecimento tecnológico genérico ou apropriável, por qualquer entidade que dela possa retirar benefícios para a atividade que desenvolve.

Lastres *et alii* (2002b) apontou a inovação e o conhecimento como os elementos mais importantes na competitividade, ocorrendo por meio de processos interativos locais, resultando em uma nova dimensão à política de desenvolvimento local, sobretudo, quando associa-se competitividade às aglomerações competitivas.

Os conceitos de inovação têm origem na Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter (1988). De acordo com este autor, a vida econômica experimenta mudanças que não aparecem continuamente e que mudam o limite, o próprio curso tradicional e o conceito de desenvolvimento implica em mudanças geradas por iniciativas que surgem de dentro dos sistemas econômicos e não vindas de fora, com base em processos gerados anteriormente. Para ele, portanto, seria o próprio produtor a dar início à mudança econômica,



e os consumidores seriam educados por ele a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinha o hábito de usar.

Entendendo a produção como um método de combinação particular de materiais e forças, para Schumpeter (1988), o fenômeno novo ou o desenvolvimento não surgiria de novas combinações oriundas de ajustes contínuos das antigas mudanças, que ocorrem por etapas. Nesse caso, ter-se-ia, segundo ele, apenas um crescimento. O desenvolvimento vem de um fato novo, quando as novas combinações surgem de um fato descontínuo.

Essas novas combinações de desenvolvimento, que dão origem à inovação, entendida como “introdução de um fato novo”, segundo Schumpeter (1988), pode se dar de cinco maneiras:

- Introdução de um novo bem - que os consumidores ainda não estiverem familiarizados ou de uma nova qualidade de um bem.
- Introdução de um novo método de produção - que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada em uma descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- Abertura de um novo mercado - em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.
- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados - independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria - como a criação de uma posição de monopólio, por exemplo, pela trustificação ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Formatados: Marcadores e numeração

Segundo Schumpeter (1988), o sucesso da inovação depende da intuição, da psique do homem de negócios que tem capacidade de ver as coisas de um modo que depois prove ser correto. Este autor referiu o quanto é difícil adotar um ponto de vista científico ou método novo, uma vez que a tendência do pensamento é a de voltar repetidamente à trilha habitual, havendo necessidade de força de vontade para arrumar oportunidade e tempo, entre as lides cotidianas, para conceber e elaborar as novas combinações. Para isso, é necessário conceber as inovações como possibilidade real, no lugar de um sonho.

Enfim, segundo as idéias schumpeterianas, exige-se uma liberdade mental com uma força excedente sobre a demanda cotidiana, muito rara de se encontrar, além de uma grande força de vontade para superar a reação contrária do ambiente social à inovação. A função de assumir as coisas nesse momento de dificuldades caberia, segundo Schumpeter (1988) à figura de líderes, que cumprem a função de garantir as possibilidades, muito mais pela vontade do que pelo intelecto, como também pela autoridade e peso pessoal, do que pelas idéias originais. Depreende-se, portanto, a importância dos empreendedores como agentes da mudança econômica, na medida em que são eles que geram e aplicam as inovações, assumindo os riscos de seus desafios na expansão das fronteiras da atividade econômica para o desenvolvimento territorial local.

#### 1.2.4.2 Meio inovador no processo de desenvolvimento do sistema territorial produtivo

Formatados: Marcadorese  
numeração

Compreendendo-se o fenômeno da inovação e do empreendedorismo, cabe desvendar quais seriam os determinantes desse processo. Baseado nas idéias schumpeterianas do empresário inovador, observa-se que a inovação é um fenômeno coletivo, porque se dissemina por meio de relações interempresariais dentro do sistema territorial produtivo, desde que não se incompatibilizem com o clima competitivo, podendo se dar de forma acelerada, a ponto do meio transformar-se no principal empreendedor da inovação.

A expressão “meio inovador” passou a ser difundida no final dos anos 80, por Perrin, em 1989, como um conjunto territorializado no qual emergem relações sociais cooperativas, por processos coletivos de aprendizagem, capazes de originar mentes criativas para se promover a inovação.

Nesse sentido, “meio inovador” foi definido por Maillat (2000) como um conjunto territorial no qual as interações entre os agentes econômicos desenvolvem-se não só pela aprendizagem que fazem das transações multilaterais, as geradoras de externalidades específicas à inovação, como pela convergência das aprendizagens para formas cada vez mais aperfeiçoadas de gestão em comum dos recursos.

Para Boisier (2002), o meio inovador inclui um território, atores, recursos materiais e imateriais, formas de interação e uma lógica de aprendizagem.

A interação entre empresas, em um dado meio, segundo Maillat (2002), pode-se dar por duas lógicas:

- Pelo grau de integração da cadeia de valor agregado (integração vertical)-

Formatados: Marcadorese  
numeração

relaciona-se ao grau de integração vertical das diversas atividades das empresas locais que contribuem para a produção de um bem. As atividades podem estar integradas verticalmente em uma só empresa ou distribuídas entre várias empresas da região.

- Pela intensidade de relações de troca entre empresas na região (integração horizontal) - relaciona-se a intensidade de relações de troca entre as empresas do arranjo produtivo, ou seja, as relações de complementaridade e as inter-relações de natureza horizontal, que se estabelecem entre os diferentes atores (empresas, organismos de pesquisa).

Com base nas duas lógicas, Maillat (2002) definiu quatro tipos de sistemas territoriais, cujos meios apresentam maior ou menor capacidade interativa de desencadear processos endógenos de desenvolvimento e de territorialização do sistema produtivo, ou seja, de desenvolvimento territorial:

- Ausência de integração e de territorialização - as empresas agem de maneira

Formatados: Marcadorese  
numeração

independente, sem tecer elos entre si, na região. Não favorece o desenvolvimento endógeno, porque não engendra processos de aprendizagem coletiva na região, não desenvolvendo os recursos específicos do território. O território não é, senão, o suporte das atividades, desempenhando um papel passivo.

- Presença de integração, ausência de territorialização - as ações integradoras da cadeia de valor são internalizadas por uma só empresa, não existindo complementaridade com outros estabelecimentos industriais da vizinhança. A empresa impõe-se ao território e à região e exerce uma forma de poder sobre a região, excluindo, se possível, os concorrentes. Não possui um meio favorável ao desenvolvimento endógeno, como também não cria condições para a territorialização da grande empresa, que pode mudar de lugar por qualquer questão desfavorável.

- Presença de integração com territorialização - figura uma empresa dominante que lidera o conjunto da cadeia de valor agregado, mas que mantém relações com outros atores da região. Pela externalização de certas atividades, uma dada empresa suscita interdependência e manifesta a sua inserção no território, pois

a empresa e seus parceiros cooperam e geram complementaridade (troca de conhecimentos, de competências, de tecnologias). Esses parceiros não dependem dessa grande empresa, apenas cooperam entre si. Ao participar das relações de troca com outros atores, a grande empresa manifesta a sua ancoragem no território, constituindo, com os outros parceiros, redes de interdependência que obedecem a regras ou códigos constituídos pelo meio. Em razão da inserção territorial das empresas que o compõem, o sistema coloca em marcha processos de desenvolvimento endógeno e territorialização do setor.

- *Integração com territorialização* - existe cooperação regulada entre pequenas empresas independentes e especializadas por complementaridade, favorecida por mecanismos de concorrência/cooperação, dando origem a um ambiente gerador de processos endógenos de desenvolvimento e de territorialização do setor. Entretanto, a autonomia desse sistema é relativa, porque depende de mercados externos e de órgãos de pesquisa, podendo ser entravada por lacunas na cadeia de valor agregado.

O que se pode concluir, a partir dessas idéias, é a importância que o ambiente ou meio gerado pelo arranjo produtivo pode proporcionar ao desenvolvimento de uma comunidade, construído inicialmente pela proximidade física das empresas, mas alimentado pela interação das mesmas entre si, espírito cooperativo dos empreendedores e capacidade de aprender e empreender como parte da atmosfera coletiva desse meio. Observa-se a importância das iniciativas locais e de caráter endógeno para o desenvolvimento e competitividade dos territórios.

Portanto, para se compreender o sucesso de uma empresa, não basta compreendê-la em si mesma, e sim em um contexto de arranjo espacial e territorial, em diferentes escalas. A empresa industrial é, ao mesmo tempo, produto do meio e elemento que interage na construção desse meio, formando arranjos e sistemas produtivos locais na interação com outros estabelecimentos empresariais e com instituições não industriais. Assim, o desenvolvimento econômico tem uma dimensão territorial e pode ser tratado como desenvolvimento territorial.

#### 1.2.4.3 Governança

“Governança” deriva do termo inglês “*governance*”, que denominava as formas de conduta de organização sobre uma dada jurisdição em Flandres, utilizado hoje para denominar as formas organizacionais e administrativas interempresariais em um dado sistema produtivo (BENKO, 2000).

A governança implica em um tipo de regulação de um sistema territorial que ultrapassa as relações mercantis, para um sentido mais organizacional, de uma regulação política empresarial e não de governo de Estado. Trata-se de uma regulação de externalidades e que pode originar-se da combinação de diferentes formas de relações de solidariedade, tais como parceria, sub-contratação, relações contratuais, cooperação, envolvendo alianças empresariais, inclusive com instituições públicas e para-públicas (BENKO, 2000).

Formatados: Marcadorese  
numeração  
Excluído: é um

### 1.3 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

A idéia de desenvolvimento territorial tornou-se de fundamental importância na compreensão do desenvolvimento empresarial e da competitividade econômica de alguns territórios, que internamente são cooperativos e de sua relação com a qualidade de vida de seus habitantes.

Como se pôde apreender das teorias anteriormente apresentadas, os arranjos produtivos apresentam uma dimensão espacial e os sistemas produtivos uma dimensão territorial e esses arranjos podem se desdobrar em formas mais complexas, atingindo escalas mais amplas do espaço e do território. De locais, esses arranjos e sistemas produtivos podem atingir escalas regionais, nacionais e internacionais.

O termo desenvolvimento territorial passou a ser disseminado no meio econômico, especialmente a partir de 1994, quando a OCDE criou o serviço de desenvolvimento territorial e, em 1995, quando, na França, uma comissão interministerial criou um projeto de lei para o “desenvolvimento do território” (VEIGA, 2002). O autor referiu sobre a importância do sentido do termo “desenvolvimento” nos debates parlamentares como algo “desejado, partilhado e produtor de riquezas”, de caráter endógeno, contribuindo para aumentar a competitividade e a melhoria de vida dos habitantes.

Desse modo, o desenvolvimento territorial tem essa conotação de desenvolvimento, que parte de iniciativas locais e endógenas, por processos de organização

espacial e territorial, que se desdobram em várias escalas, favoráveis à competitividade econômica e melhoria da qualidade de vida dos seres humanos.

#### **1.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O desenvolvimento territorial, visto como sendo de característica endógena, com as iniciativas empreendedoras de natureza local, remete o presente estudo para a compreensão desse fenômeno, ou seja, o do desenvolvimento local em um dado território. Sendo assim, o desenvolvimento local baseia-se nas iniciativas inovadoras e mobilizadoras de comunidades, articulando suas potencialidades locais dentro das condições sinalizadas pelo contexto social, especializando-se nos campos em que tem vantagem comparativa (MAILLAT, 2002).

O desenvolvimento local manifesta-se por meio de capacidades, competências e habilidades de uma dada comunidade territorializada, no agenciamento e gerenciamento de seu próprio desenvolvimento, mediante um ambiente cooperativo e solidário e o aproveitamento de potencialidades locais, com a metabolização de experiências externas (ÁVILA, 2000).

Para Le Bourlegat (2000, p. 20): “[...] na dinâmica social estabelecida pelo atual mundo globalizado e contingente, as possibilidades apenas se efetivam, diante de oportunidades oferecidas pelos lugares”. Nesse sentido, a autora interpreta que a oportunidade local só se consolida quando a organização interna do lugar estiver respondendo às necessidades das demandas do mercado internacional. Entretanto, as virtualidades da organização local só se transformam em força interna de desenvolvimento se forem percebidas e controladas no próprio lugar (LE BOURLEGAT, 2000).

Os conceitos e teorias apresentadas permitem concluir que os arranjos produtivos setoriais, ainda que seja um fenômeno econômico, para serem compreendidos, necessitam ser interpretados à luz da dimensão territorial e com base no desenvolvimento local, sem perder de vista a importância do comportamento cooperativo e cívico, de uma nova postura ética para a solidariedade e do espírito aberto dos atores para aprender, criar e empreender.

Assim, nesta investigação, os pontos norteadores, que embasam se a identificação de aglomerado de empresas reúne características para constituir um arranjo produtivo local, serão as cinco características apontadas por Lastres et alii (2002b): a Dimensão Territorial; a Diversidade de Atores Econômicos, Políticos e Sociais; o Conhecimento Tácito; a Inovação e Aprendizagem

## **CAPÍTULO 2**

### **SETOR MOVELEIRO**

Neste capítulo, será apresentada a Revisão de Literatura e análise documental referentes ao setor moveleiro, na perspectiva do desenvolvimento territorial, desde a escala internacional, na qual os mercados são definidos, e escala nacional, em que os comportamentos e o ambiente mais amplo da unidade econômica são construídos, de modo que se possa entender o arranjo local do setor moveleiro de Dourados e seu nível de competitividade no conjunto da economia brasileira e internacional.

No cenário internacional, buscou-se compreender como este setor está constituído, bem como os principais países produtores e consumidores, retratando, sobretudo, a Itália, que atualmente é destaque no mercado externo, em decorrência dos distritos industriais, que espelha a experiência de pequenas empresas, atuando conjuntamente na busca da produtividade e da competitividade.

Na escala nacional, verificou-se o aspecto geral do setor moveleiro no Brasil, apresentando os principais pólos de produção e especialização. Foram abordados, também, fatores que influenciam direta e indiretamente a competitividade do setor, tais como *Design* e Tecnologia, matéria-prima e políticas públicas para o setor.

## 2.1. ASPECTOS GERAIS NO CONTEXTO INTERNACIONAL

O setor moveleiro, no cenário internacional, caracteriza-se por ser intensivo em trabalho e por contar com uma participação pequena no valor adicionado da indústria de transformação. Em função disso, o crescimento do setor de móveis não chega a afetar o valor adicionado da indústria de transformação. Entretanto, o crescimento do setor tem sido valorizado na economia, porque é importante na absorção da mão-de-obra disponível, podendo contribuir para reduzir as taxas de desemprego da economia (CROCCO *et alii*, 2001).

A indústria moveleira internacional também é caracterizada pela presença de um grande número de pequenas e médias empresas, com elevado grau de especialização e horizontalização, com divisão de trabalho entre si, o que lhes permite um ganho de escala (GORINI, 1998).

No tocante à tecnologia de produção, a inovação mais recente foi a substituição de máquinas eletromecânicas por equipamentos microeletrônicos, o que permitiu uma redução da utilização de mão-de-obra e a possibilidade de um processo de produção mais flexível, ou seja, a possibilidade de produzir diferentes tipos de bens em uma mesma linha de produção (CROCCO *et alii*, 2001).

A competitividade internacional desse setor reside na aquisição de novas matérias-primas e, principalmente, no aperfeiçoamento do *design*, privilegiando os países ricos em recursos madeireiros (GORINI, 1998). As empresas que apresentam escassez desses recursos naturais vêm optando pelo aperfeiçoamento do *design* dos móveis, com utilização de sistemas computacionais que projetam novos formatos para os móveis, como o sistema CAD (*Computer Aided Design*).

No entanto, para superar as dificuldades de escassez de madeiras nobres, as empresas moveleiras vêm buscando combinar diferentes matérias-primas na confecção do produto final, com o intuito de manter a qualidade e reduzir o custo de produção. Nesse sentido, destaca-se o MDF (*Medium-density fiberboard*) e madeiras reflorestáveis, como o eucalipto e o *pinus*. Mas as inovações de produto por meio de um *design* sofisticado permanecem como o mais importante fator competitivo das indústrias moveleiras líderes no mercado mundial (CROCCO *et alii*, 2001).

As indústrias de móveis estão inseridas em uma cadeia produtiva ampla, denominadas Cadeias Produtivas de Madeira e Móveis, aparecendo como um elemento desse elo. Essa cadeia movimenta, anualmente, cerca de US\$ 52 bilhões (cinquenta e dois bilhões de dólares), no mercado internacional, sendo os Estados Unidos, Canadá, China e Brasil os principais produtores mundiais (MERCOESTE, 2002). Entre esses países, pode-se destacar que a China é um dos principais produtores, porém, com produtos de baixa qualidade, enquanto os Estados Unidos apresentam-se como líder da produção mundial, com a produção concentrada em grandes empresas (MERCOESTE, 2002).

Na tabela 1, podemos verificar os principais países produtores de móveis, cujo mercado mundial atingiu um valor aproximado de US\$ 156 bilhões (cento e cinquenta e seis bilhões de dólares), em 1996, sendo liderado pelos



Estados Unidos (31%), Alemanha (12%) e Itália (10%), bem como o mercado consumidor de móveis, que também foi liderado pelos Estados Unidos, Alemanha, França, Itália, Inglaterra Japão e Espanha, responsáveis por mais de 80% do consumo mundial.

Os principais fatores competitivos desse setor, no cenário internacional, são: tecnologia, novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. Outro fator relevante que ocorre no mercado externo é a horizontalização da produção, que possibilita a especialização na produção de parte do processo de produção ou mesmo componentes para as indústrias maiores, reduzindo custos, flexibilizando o processo de produção e aumentando a eficiência da cadeia produtiva.

**TABELA 1** -Principais países produtores e consumidores de móveis.

| PAÍS            | CONSUMO APARENTE (US\$ milhões) | %            | PRODUÇÃO (US\$ milhões) | %            |
|-----------------|---------------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| Estados Unidos  | 58.739                          | 37,7         | 48.660                  | 31,2         |
| Alemanha        | 19.177                          | 12,3         | 18.414                  | 11,8         |
| França          | 12.112                          | 7,8          | 7.502                   | 4,8          |
| Itália          | 11.921                          | 7,7          | 16.368                  | 10,5         |
| Reino Unido     | 10.052                          | 6,5          | 7.502                   | 4,8          |
| Japão           | 6.927                           | 4,4          | -                       | -            |
| Espanha         | 6.559                           | 4,2          | 4.092                   | 2,6          |
| <b>SUBTOTAL</b> | <b>125.487</b>                  | <b>80,6</b>  | <b>102.538</b>          | <b>65,8</b>  |
| Outros          | 30.242                          | 19,4         | 53.191                  | 34,2         |
| <b>Total</b>    | <b>155.729</b>                  | <b>100,0</b> | <b>155.729</b>          | <b>100,0</b> |

Fonte: BNDES, 2002.

Esse processo pode ser evidenciado, sobretudo, na Itália, como a cadeia mais competitiva no mercado internacional. De acordo com o Projeto Espelhos do Mundo (URANI *et alii*, 2002), os italianos orgulham-se por sua capacidade de empreender, conquistar e vencer desafios. Os Distritos Industriais Italianos podem ser considerados modelo de sucesso para o mundo inteiro, sobretudo, os distritos produtores de móveis, na região de Lombardia.

Segundo Brusco (in URANI *et alii*, 2002, p. 51):

[...] Um distrito industrial é um território no qual operam contemporaneamente um grande número de pequenas empresas. Elas estabelecem uma estreita relação entre elas mesmas, seja pelo fato de que muito frequentemente compram e vendem mercadorias entre si, seja pelo fato de trabalharem no mesmo setor, ou pelo fato de exportarem ou venderem seus produtos no mercado [...]. Frequentemente são concorrentes uma das outras, mas essas empresas

também estão dispostas a trabalharem juntas para produzir um certo produto.

Ainda conceituando Distritos, pode-se acrescentar as idéias de Gurisatti (in URANI *et alii*, 2002), que alertou que os envolvidos trabalham juntos, trocam conhecimentos, produtos, integram as atividades, mas continuam independentes, cada qual é proprietário de sua empresa. Nesse sentido, o distrito é uma grande empresa concentrada em um território, mas sem os muros.

A região de Lombardia, com nove milhões de habitantes, 800 mil empresas, em média 11 habitantes/empresa, é responsável por 28% das exportações italianas e contribui com 22% do PIB do país. Merece destaque a cidade de Meda, com 21 mil habitantes e 700 pequenas empresas do setor de madeira e decoração. Já a região central de Brianza, tem uma empresa para cada sete habitantes.

Considerando informações de Roberto D'Ávila, sobre a região de Brianza (in URANI *et alii*, 2002, p. 119):

A estrutura produtiva do distrito é notadamente bipolarizada. Ao lado de um grande número de micro e pequenas empresas existem grandes empresas líderes nacionais [...], verifica-se a diversidade de empresas com atividades diferentes e complementares. O território abriga produtores diversos, com verniz, cola, plásticos, metais, ferramentas, além de maquinário para o processamento de madeira, tecidos e fibra ôica. Essa coexistência leva a numerosas sinergias. Um sistema serve a outro, além de se estimularem.

Formigone (in URANI *et alii*, 2002, p. 105) destacou a especialização e o modelo de produção da região:

A Lombardia é a pátria das pequenas e médias empresas. Temos uma grande quantidade de empresas, considerando nove milhões de habitantes, a Lombardia tem 800 mil empresas. Podemos chamar de pequenas empresas as que trabalham com 10 ou 15 empregados, porém muitas trabalham com 4 ou 5 e há as que trabalham com dois ou um empregado. Por trás de uma pequena empresa há uma família ou um pequeno número de famílias, portanto é um fator de atividade social e de crescimento cultural que torna ainda mais importante aos nossos olhos a existência destas empresas.

Vale acrescentar ainda o depoimento do Diretor Geral para a indústria da Lombardia, Roberto Cova (in URANI *et alii*, 2002, p. 105):

Temos um produto interno bruto que sozinho equivale a 22% do PIB do país. Costumam perguntar qual o milagre do sistema da nossa região, com empresas aparentemente tão pequenas mas capazes de ser um forte competidor com níveis de tecnologia muito avançados. Se existe um segredo ele pode estar na palavra “distrito” que é uma área de especialização na qual está concentrada uma capacidade produtiva setorial.

Um dado importante também apresentado pelo estudo realizado pelo BNDES (2002), é que o sofisticado *design* do móvel italiano, busca a mistura de metais, madeiras, vidros, pedras e couro, entre outros materiais. Ainda, a própria norma ISO-14000 deverá inibir o mercado de móveis confeccionados com madeira de lei e estimular o uso de madeira

de reflorestamento, que parece ser uma tendência a ganhar força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade (BNDES, 2002).

Esse estudo apresenta ainda alguns fatores relevantes para a produção e comercialização dos produtos desse setor em nível mundial (BNDES, 2002):

- Massificação do consumo, especialmente no de móveis lineares (retilíneos), confeccionados a partir de painéis de madeira reconstituída.
- Redução no ciclo de reposição de móveis por parte dos usuários, principalmente, nos países desenvolvidos.
- Sociedade moderna, priorizando maior funcionalidade e conforto, introduzindo novos conceitos ao projeto do produto.
- Comercialização de móveis projetados de forma que o consumidor possa montar o produto sem dificuldades - *ready to assemble* e *do it yourself* - eliminando a figura do montador, reduzindo o custo do produto ao consumidor final (tendência típica nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, no qual a funcionalidade do produto é um atributo essencial).
- Na Itália, adota-se a estratégia de diferenciação, procurando distinguir seus produtos por meio do *design*, da exclusividade.
- Taiwan, que tem forte presença no comércio internacional, vem desenvolvendo móveis em metal, com maior valor agregado, em pequenos volumes e grande diversidade de estilos.
- Fortes tendências para o futuro residem, principalmente, em móvel prático, padronizado e confeccionado, principalmente, com madeira de reflorestamento, de baixo custo.
- Principais produtos comercializados - móveis de madeira (40% do total das importações); assentos e cadeiras (30% das importações mundiais); partes de madeira e outras matérias-primas (9%); móveis em metal (8%); móveis de plástico (1%) e móveis de outras matérias-primas (3%).

Formatados: Marcadores e numeração

De acordo com a tabela 2, pode-se verificar que o comércio mundial de móveis excedeu US\$ 40 bilhões (quarenta bilhões de dólares), em 1995, e que os cinco primeiros correspondem a mais de 50% do volume exportado e que, ainda, caso se concentre nas 10 maiores, tem-se 76%. Segundo o estudo do BNDES (2002), a Itália exerce a liderança na indústria, além de ser o maior exportador, é o país que exibe o menor grau de dependência em

relação ao comércio exterior de móveis, sendo competitiva em todos os segmentos desse mercado. Seu grande sucesso é decorrente do *design* e da qualidade de seus móveis, bem como do preço competitivo de seus produtos.

Quanto à Alemanha, apesar de ocupar o 2º lugar nesse *ranking*, é pouco competitiva em certos segmentos da indústria e dependente de importações, principalmente de móveis de madeira e seus componentes, para suprir parte da demanda interna. Segundo consta, a própria indústria brasileira já começa a aparecer como um parceiro de alguma importância neste mercado, tendo exportado, em 1995, o montante de US\$ 314 milhões (trezentos e quatorze milhões de dólares), o que representou algo em torno de 0,8% do mercado internacional.

Esse cenário não foi uma constante, pois, até 1980, o comércio internacional de móveis resumia-se, basicamente, a um intercâmbio entre os próprios países desenvolvidos, apresentando variação nos últimos anos, quando muitos países em desenvolvimento capacitaram-se para exportar produtos de maior valor adicionado, ocorrendo, inclusive, a proibição de suas exportações de madeira bruta, como forma de reter uma importante fonte de competitividade, como é o caso, por exemplo, de alguns países asiáticos, como Indonésia, Malásia e Filipinas.

**TABELA 2** - Evolução das exportações mundiais de móveis segundo os principais países, do período 1993-1995 (em US\$ milhões).

| PAÍSES                         | 1993          | %         | 1994          | %          | 1995          | %          |
|--------------------------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|------------|
| <b>Itália</b>                  | 5.797         | 17        | 6.735         | 20         | 8.366         | 21         |
| <b>Alemanha</b>                | 4.090         | 12        | 4.356         | 13         | 4.882         | 12         |
| <b>Estados Unidos</b>          | 3.309         | 10        | 3.729         | 11         | 3.806         | 9          |
| <b>Canadá</b>                  | 1.693         | 5         | 2.180         | 6          | 2.620         | 7          |
| <b>Dinamarca</b>               | 1.599         | 5         | 1.786         | 5          | 2.160         | 5          |
| <b>França</b>                  | 1.649         | 5         | 1.808         | 5          | 2.080         | 5          |
| <b>China</b>                   | 1.083         | 3         | 1.496         | 4          | 1.765         | 4          |
| <b>Taiwan</b>                  | 1.840         | 5         | 1.800         | 5          | 1.764         | 4          |
| <b>Bélgica</b>                 | 1.409         | 4         | 1.499         | 4          | 1.622         | 4          |
| <b>Suécia</b>                  | 850           | 2         | 1.014         | 3          | 1.391         | 3          |
| <b>SUBTOTAL<br/>10 MAIORES</b> | <b>23.319</b> | <b>68</b> | <b>26.403</b> | <b>77</b>  | <b>30.456</b> | <b>76</b>  |
| <b>Polônia</b>                 | 581           | 2         | 895           | 3          | 1.338         | 3          |
| <b>Reino Unido</b>             | 916           | 3         | 1.109         | 3          | 1.338         | 3          |
| <b>Espanha</b>                 | 553           | 2         | 729           | 2          | 1.036         | 3          |
| <b>Países Baixos</b>           | 877           | 3         | 878           | 3          | 959           | 2          |
| <b>Malásia</b>                 | 566           | 2         | 769           | 2          | 916           | 2          |
| <b>México</b>                  | 659           | 2         | 851           | 2          | 897           | 2          |
| <b>Indonésia</b>               | 676           | 2         | 784           | 2          | 866           | 2          |
| <b>Áustria</b>                 | 651           | 2         | 715           | 2          | 817           | 2          |
| <b>Suíça</b>                   | 629           | 2         | 646           | 2          | 778           | 2          |
| <b>Hong Kong</b>               | 569           | 2         | 709           | 2          | 770           | 2          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>29.996</b> | <b>87</b> | <b>34.488</b> | <b>100</b> | <b>40.171</b> | <b>100</b> |

Fontes: Csil - *Centre for Industrial Studies* (Milano), em Abimóvel, e Consultoria Jaakko Poyry, BNDES (2002).

## **2.2 ASPECTOS GERAIS NO BRASIL**

Os dados sobre o setor moveleiro, em nível nacional e regional, apresentaram um cenário que revela especificidades nacionais e regionais desse setor, com perspectivas e desafios a serem enfrentados para maior inserção do mesmo no mercado nacional e internacional.

As empresas, ao longo dos anos, depararam-se com realidades distintas e instáveis, principalmente a partir dos anos de 1990, com a abertura comercial, em que as empresas brasileiras puderam sentir, na prática, as mudanças provocadas pela globalização, que, como reação, investiram fortemente na renovação das máquinas, importando-as, principalmente, da Itália e da Alemanha.

Essa abertura comercial teve seu início em meados da década de 1980, diante da defasagem tecnológica em que se encontrava o parque industrial brasileiro e da pressão de outros países para a eliminação das práticas desleais de comércio, quando o Brasil voltou a assumir uma tendência liberalizante com relação às importações.

Na década de 1990, iniciou-se uma política de estímulo às importações (1990-1995), contendo medidas de contenção das exportações de produtos que estivessem pesando internamente sobre o cálculo da inflação, em função da pouca oferta sazonal ou do aumento da demanda. Em 1996, o governo voltou a se preocupar com saldos negativos da balança comercial, em decorrência da abertura comercial, levando o governo a adotar novos controles restritivos às importações e a oferecer estímulos adicionais ao setor exportador (GIAMBIAGI e MOREIRA, 1999).

As medidas adotadas pelo governo recaíram sobre o setor cambial, com a restrição (redução) dos prazos de contratação de câmbio para as compras externas, e ainda pela adoção de controles operacionais, via mecanismos de registro das importações. A contrapartida da estabilidade da política cambial, em um contexto marcado por crises sucessivas, foi a instabilidade das taxas de juros, com destaque para a violenta alta das taxas em março de 1995, novembro de 1997 e setembro de 1998, após as crises financeiras internacionais do México, da Ásia e da Rússia, respectivamente (GIAMBIAGI e MOREIRA, 1999).

Excluído: (

A década de 1990 marcou a transição da indústria brasileira para um novo regime de comércio, deixando para trás, pelo menos, quatro décadas de forte proteção contra as

importações. Vale destacar três dos cinco problemas citados por este autor, gerados pela substituição das importações (GIAMBIAGI e MOREIRA, 1999, p. 296):

[...] d) a elevada proteção ao mercado interno criou forte viés contra as exportações, bloqueando os ganhos de escala e eficiência a elas associados, uma vez que permitiu que os preços domésticos fossem muito superiores aos do mercado internacional ; e) [...] as empresas brasileiras, restritas a um mercado interno fragmentado, não conseguiram adquirir um tamanho que lhes permitisse reduzir as desvantagens de escala vis-à-vis seus competidores internacionais; f) a proteção contra as importações e o desestímulo às exportações isolaram da concorrência internacional o produtor local, minando os incentivos para a redução de custos e a introdução de novos produtos.

### 2.2.1 EXPORTAÇÕES DO SETOR

Formatados: Marcadorese  
numeração

Devido ao aumento ocorrido nas exportações, nos últimos anos, segundo o BNDES (2002), a indústria aprimorou sua capacidade de produção e melhorou significativamente a qualidade de seus produtos, mas sem que isso viesse representar aumento dos lucros na mesma proporção. A política cambial, em 1999, levou a uma contração, na produção de móveis. Entretanto, em 2000, houve uma taxa de câmbio mais estável e uma recuperação econômica geral, repercutindo no retomo ao bom crescimento do setor.

Os móveis de madeira respondem por cerca de 70% das exportações, enquanto assentos e cadeiras envolvem cerca de 7% e móveis de outros materiais. Os principais compradores têm sido: Estados Unidos, Argentina, França, Reino Unido e Alemanha, incorporando cerca de 70% dos valores exportados em 1999 e 2000 (ABIMÓVEL, 2002), como pode ser evidenciado na tabela 3. A retração do mercado argentino, em 2001, ampliou as possibilidades brasileiras de atingir o mercado norte-americano.

TABELA 3 - Destino das exportações brasileiras de móveis.

*Tabela 5*  
**Destino das Exportações Brasileiras de Móveis – 1999 e 2000**  
(Em US\$ Milhões)

| DESTINO        | 1999 | 2000 |
|----------------|------|------|
| Estados Unidos | 91   | 115  |
| Argentina      | 49   | 79   |
| França         | 57   | 70   |
| Reino Unido    | 34   | 38   |
| Alemanha       | 38   | 37   |
| Países Baixos  | 30   | 33   |
| Uruguai        | 24   | 28   |
| Irlanda        | 3    | 10   |
| Porto Rico     | 9    | 8    |
| Portugal       | 1    | 6    |
| Chile          | 3    | 6    |
| México         | 2    | 5    |
| Panamá         | 1    | 5    |
| Paraguai       | 3    | 5    |
| Bélgica        | 4    | 5    |
| Suécia         | 5    | 4    |
| Canadá         | 2    | 3    |
| Espanha        | 2    | 3    |
| Dinamarca      | 1    | 2    |
| Suíça          | 1    | 2    |

Fonte: Abimóvel.

Fonte: Abimóvel, 2002.

As vendas externas de móveis são originárias de empresas localizadas nos Estados de Santa Catarina, que respondeu por 47% das exportações registradas em 2001, e Rio Grande do Sul, com 30%. São Paulo, Paraná e Minas Gerais contribuíram, respectivamente, com 10%, 8% e 2%.

O último levantamento oficial feito pelo IBGE foi apenas em 1985, quando apontou 13.500 empresas. Em relação ao seu porte estavam distribuídas em 10.000 micro-empresas (até 15 empregados); 3.000 pequenas empresas (de 15 até 150 empregados) e 500 empresas de médio porte (acima de 150 empregados). Caracterizavam-se, também, por serem empresas familiares e tradicionais, com grande capacidade de absorção de mão-de-obra.

No setor moveleiro, portanto, ocorre a predominância de micro e pequenas empresas, sendo elevado o número de empresas informais existentes no país. Fazem uso intensivo de mão-de-obra, desse modo, apresentando baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores.

O IBGE (1985) apresentou outra forma de classificação, para as empresas desse setor, considerando a matéria-prima predominante utilizada na produção, destacando as que

produzem móveis de madeira (incluindo vime e junco), predominante nesse segmento, correspondendo a 71% do valor bruto da produção industrial. Essa classificação pode ser evidenciada na tabela 4.

**TABELA 4** - Distribuição das empresas, do pessoal ocupado e do valor bruto da produção industrial por tipo de móvel.

| SEGMENTO                                   | NÚMERO DE EMPRESAS | TOTAL DO PESSOAL OCUPADO | TOTAL DO PESSOAL OCUPADO/ NÚMERO DE EMPRESAS | VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL (%) |
|--|--------------------|--------------------------|--|--|
| Indústria de móveis: madeira, vime e junco | 12.519             | 154.744                  | 12,4   | 72,1                                   |
| Metal                                      | 534                | 16.319                   | 30,6   | 12,1                                   |
| Plástico                                   | 103                | 2.595                    | 25,2   | 1,3                                    |
| Montagem e acabamento                      | 42                 | 344                      | 8,2  | 0,1                                    |
| <b>Subtotal</b>                            | <b>13.198</b>      | <b>174.002</b>           | <b>13,2</b>                                  | <b>85,6</b>                            |
| Artefatos do mobiliário                    |                    |                          |  |  |
| Colchoaria                                 | 348                | 8.926                    | 25,6   | 12,5                                   |
| Persianas                                  | 43                 | 2.945                    | 68,5   | 1,8                                    |
| <b>Subtotal</b>                            | <b>391</b>         | <b>11.871</b>            | <b>30,4</b>                                  | <b>14,3</b>                            |
| Não Classificados                          | 170                | 594                      | 3,5  | 0,1                                    |
| <b>Total</b>                               | <b>13.759</b>      | <b>186.467</b>           | <b>13,6</b>                                  | <b>100,0</b>                           |

Fonte: IBGE, Censo Industrial, 1985.

A Abimóvel (2003) estima que possa existir no país mais de 50 mil unidades produtoras de móveis, como empresas formais e informais. Aparecem basicamente sob a forma de empresas familiares tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional. De acordo com a associação, só recentemente, ocorreu a entrada de empresas estrangeiras em alguns segmentos específicos, como o de móveis para escritório.

## 2.2.2 LOCALIZAÇÃO PREFERENCIAL DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Segundo dados da Abimóvel<sup>2</sup>, as unidades industriais moveleiras localizam-se, em sua maioria, na Região Centro-Sul do Brasil, respondendo, atualmente, por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor (ABIMÓVEL, 2002). Nessa região, existem alguns pólos moveleiros tradicionais que já estão consolidados, e que podem ser analisados no quadro 1. Além desses tradicionais pólos, existem outros menores, em regiões próximas a eles, e também em outros estados. Nessas aglomerações menores, dezenas ou centenas de pequenas empresas estão constituídas, sem que essas áreas sejam caracterizadas formalmente como "pólos moveleiros".

Formatados: Marcadorese numeração

<sup>2</sup> <sup>2</sup> Abimóvel - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (entidade civil que congrega os fabricantes brasileiros de móveis, seus fornecedores, entidades regionais e órgãos ligados à produção, venda, instalação, manutenção, exposição e outros do mobiliário brasileiro).



**QUADRO 1** - Pólos moveleiros consolidados no Brasil.

|                          |                     |                       |                        |
|--------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Paraná</b>            | Arapongas           | <b>Espírito Santo</b> | Linhares               |
|                          | Curitiba            |                       | <b>Colatina</b>        |
|                          | Londrina            |                       | Vitória                |
| <b>Santa Catarina</b>    | Cascavel            | <b>Minas Gerais</b>   | Ubá                    |
|                          | Francisco Beltrão   |                       | Bom Despacho           |
|                          | São Bento do Sul    |                       | Martinho Campos        |
|                          | Rio Negrinho        |                       | Uberaba                |
|                          | Coronel Freitas     |                       | Uberlândia             |
|                          | Pinhalzinho         |                       | Governador Valadares*  |
| <b>Rio Grande do Sul</b> | São Lourenço Doeste | <b>São Paulo</b>      | Vale do Jequitinhonha* |
|                          | Bento Gonçalves     |                       | Carmo do Cajurú        |
|                          | Caxias do Sul       |                       | Votuporanga            |
|                          | Restinga Seca       |                       | Mirassol               |
|                          | Santa Marina        |                       | São Paulo              |
|                          | Erechim             |                       | Bálsamo                |
|                          | Lagoa Vermelha      |                       | Jaci                   |
|                          | Passo Fundo         |                       | Neves Paulista         |
|                          | Canela              |                       | Nova Iguaçu*           |
|                          | Flores da Cunha     |                       | Duque de Caxias*       |
| <b>Amazonas</b>          | Gramado             | <b>Rio de Janeiro</b> | Salvador*              |
|                          | Manaus*             | <b>Bahia</b>          | Recife*                |
| <b>Maranhão</b>          | Imperatriz*         | <b>Pernambuco</b>     |                        |
|                          |                     | <b>Ceará</b>          | Fortaleza*             |

Fonte: Associação da Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul - Movergs.

\* Não considerado como pólo moveleiro.

Dentre esses estados, Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul são responsáveis por 82% da produção nacional. São Paulo também é responsável por 80% da produção nacional de móveis para escritório, enquanto que o Rio Grande do Sul possui 2.800 empresas (100 de grande porte) e Santa Catarina (mais de 900 empresas) em móveis residenciais.

Vale destacar que, do total da produção dos móveis do Rio Grande do Sul, 7% é destinado ao mercado externo, representando 25% da pauta de exportação nacional. Santa Catarina, terceiro maior produtor nacional, é o primeiro em exportação, com uma característica diferenciada dos demais estados, pois a grande maioria das empresas, independente do porte, no pólo moveleiro São Bento do Sul, opera com exportações.

A produção é destinada especialmente para residências (60%), escritórios (25%) e escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares (15%).

O quadro 2 demonstra o número de empresas que constitui cada pólo, a mão-de-obra ocupada e os mercados em que atuam. Pode-se observar ainda que esses pólos moveleiros apresentam uma certa especialidade no tipo de produção.

**QUADRO 2** - Principais pólos moveleiros do Brasil.

| POLO MOVELEIRO                           | UNIDADE DA FEDERAÇÃO | NÚMERO DE EMPRESAS | EMPREGOS PRINCIPAIS | MERCADOS  | PRINCIPAIS PRODUTOS  |
|--|----------------------|--------------------|---------------------|---|--|
| Ubá                                      | Minas Gerais         | 153                | 3.150               | Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia                   | Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda  |
| Bom Despacho Martinho Campos             | Minas Gerais         | 117                | 2.000               | Minas Gerais  | Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda  |
| Linhares e Colatina                      | Espírito Santo       | 130                | 3.000               | São Paulo, Espírito Santo e Bahia                                 | Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda  |
| Arapongas                                | Paraná               | 145                | 5.500               | Todos os estados  | Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares  |
| Votuporanga                              | São Paulo            | 350                | 7.000               | Todos os estados  | Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça |
| Mirassol, Jaci, Bálsamo e Neves Paulista | São Paulo            | 80                 | 3.000               | São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste        | Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça                      |
| Tupã                                     | São Paulo            | 54                 | 700                 | São Paulo   | Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda   |
| São Bento do Sul e Rio Negrinho          | Santa Catarina       | 210                | 8.500               | Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo                    | Móveis de <i>pinus</i> , sofás, cozinhas e dormitórios   |
| Bento Gonçalves                          | Rio Grande do Sul    | 130                | 7.500               | Todos os estados e exportação                                     | Móveis retilíneos, móveis de <i>pinus</i> e metálicos (tubulares)                                    |
| Lagoa Vermelha                           | Rio Grande do Sul    | 60                 | 1.800               | Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação | Dormitórios, salas, móveis de <i>pinus</i> , estantes e estofados                                    |

Fontes: BNDES (2002), STCP-Stagliorio Consultoria; Associação da Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs); Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas; Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares; Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná; Ferreira (1997a e 1997b); e Gazeta Mercantil (29.01.98).

### 2.2.3 DESIGN E TECNOLOGIA

O design tem sido considerado, pelos estudos realizados até então, como o ponto mais vulnerável da indústria moveleira nacional. O aprimoramento se faz necessário para expandir a exportação e para atender a uma significativa parcela de consumidor brasileiro, de melhor poder aquisitivo. Essa camada de renda média vem se mostrando cada vez mais exigente, com disponibilidade para pagar preços maiores, solicitando produtos mais elegantes, funcionais e resistentes (ABIMÓVEL, 2002).

De acordo com estudo realizado pelo BNDES (2002), a indústria brasileira está investindo, atualmente, em modernização da tecnologia e adaptação do design, visando atender, principalmente, aos consumidores de países europeus, especialmente o Reino Unido e Estados Unidos. Em vista disso, apresentou um salto tecnológico, favorecendo ainda mais o crescimento das exportações do setor. Estes atingiram um patamar superior a US\$ 300 milhões (trezentos milhões de dólares), a partir de 1995, e US\$ 391 milhões (trezentos e noventa e um milhões de dólares), em 1997, sendo que, nesse mesmo ano, de acordo com a Abimóvel, o faturamento global da cadeia foi de US\$ 5,6 bilhões (cinco bilhões e 600 milhões de dólares), representando cerca de 3,6% do total mundial.

Já existem, segundo a Abimóvel (2002), “núcleos de desenvolvimento de design”, em duas cidades, ou seja, Curitiba e São Bento do Sul. A expectativa dessa associação é a de atingir, nos próximos anos, pelo menos 30 núcleos desse tipo. As chapas de MDF têm favorecido as atividades de criação, em virtude das características técnicas dessas chapas, que possibilitam o trabalho em relevo.

Uma das dificuldades detectadas nesse sentido tem sido a falta de estrutura de ensino superior vinculada à maioria das regiões onde os pólos moveleiros estão situados. Uma das novidades que vem se inserindo em algumas indústrias de móveis do país é o software Modula 3D, para projetar seus móveis e ambientes, possibilitando um ganho contínuo na diminuição do tempo de projeto para orçamento e execução.

### 2.2.4 MATÉRIA-PRIMA

A maior competitividade do setor moveleiro do país no mercado mundial ocorre em função do baixo custo da madeira de reflorestamento, que ainda não é utilizada em seu potencial pleno.

Dos produtos moveleiros existentes, pelo menos metade é proveniente da produção de madeira beneficiada, laminada e compensada, correspondente a 2,5 bilhões por ano (MERCOESTE, 2002). Nesse aspecto, o Brasil possui 5,5 milhões de Km<sup>2</sup> de florestas naturais, com mais de 300 espécies catalogadas de madeiras utilizáveis pela indústria. Só as áreas de reflorestamento representam 46 mil km<sup>2</sup>, constituídas, principalmente, por eucalipto e *pinus*, que se destacam como matéria-prima.

O eucalipto está recebendo investimento também de empresas de papel e celulose, com foco na produção da madeira serrada, para a indústria moveleira. Registra-se que os produtores informais dessa madeira, que atuam em sua maioria com serrarias obsoletas, geram desperdícios no processamento da madeira em tora, na margem de 40% e 60%.

Quanto ao *pinus*, a preocupação versa na baixa velocidade com que vem ocorrendo o seu reflorestamento, podendo incorrer, em médio prazo, em problemas de abastecimento. O estudo do BNDES (2002) apontou que essa madeira teve pouca aceitação no mercado doméstico, em função de ter sido introduzido pela indústria moveleira, como um produto barato e de baixa qualidade.

Esse mesmo estudo apontou alguns fatores que dificultam a difusão de novas matérias-primas para a confecção do móvel, com as madeiras reflorestáveis:

- \_\_fácil acesso às florestas nativas;

Formatados: Marcadorese  
numeração

- carência de fornecedores;
- experientes no plantio especializado, assim como no processamento primário e secundário da madeira (essas últimas etapas exigem elevados investimentos na secagem e corte);
- baixos investimentos no projeto e no design moveleiro, gerando pequena demanda da indústria por novos materiais;
- inexistente interação da indústria moveleira com o consumidor final, prejudicando a identificação de novas tendências de mercado.

Com relação à difusão de novas matérias-primas, são apontados fatores positivos, que certamente causarão impacto no setor, influenciando na produtividade e no preço de produção e comercialização. O MDF é um desses fatores, que é amplamente utilizado no mercado internacional, e que começou a ser produzido no Brasil em 1997. De acordo com o estudo do BNDES (2002), é utilizado apenas pelas maiores empresas moveleiras do país, sendo ainda desconhecido da maioria dos pequenos e médios fabricantes. As vantagens na utilização do MDF são muitas, tais como:

- queda dos índices de refugo e da frequência e custo de manutenção;
- menores custos de transporte, decorrentes do menor peso do produto final;
- aumento da velocidade operacional.

Formatados: Marcadores e numeração

De acordo com a Abimóvel, a produção de madeira aglomerada, que foi de 494.000 m<sup>3</sup>, em 1990, aumentou para 1.313.000 m<sup>3</sup>, em 1998. Os pólos moveleiros são os principais mercados consumidores de aglomerados, 80% e 90% do volume produzido são destinados à fabricação de móveis, sendo que a maior parcela da produção nacional é absorvida diretamente pela indústria moveleira de grande porte. Um volume menor é comercializado pelas revendas e destinado ao setor moveleiro de pequeno porte.

**TABELA 5** - Produção e consumo de painéis de madeira aglomerada e de MDF no Brasil, no período 1997-2001 (em mil por metros cúbicos).

| Período         |            | 1997         | 1998         | 1999         | 2000         | 2001         | % a.a.      |
|-----------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Produção</b> | Aglomerado | 1.224        | 1.313        | 1.500        | 1.762        | 1.833        | 10,6        |
|                 | MDF        | 30           | 167          | 357          | 381          | 609          | 112,3       |
| <b>TOTAL</b>    |            | <b>1.254</b> | <b>1.480</b> | <b>1.857</b> | <b>2.143</b> | <b>2.442</b> | <b>18,1</b> |
| <b>Consumo</b>  | Aglomerado | 1.295        | 1.322        | 1.473        | 1.762        | 1.871        | 9,6         |
|                 | MDF        | 143          | 184          | 351          | 389          | 629          | 44,8        |
| <b>TOTAL</b>    |            | <b>1.438</b> | <b>1.506</b> | <b>1.824</b> | <b>2.151</b> | <b>2.500</b> | <b>14,8</b> |

Fonte: Abipa, 2002.

Esta mesma instituição aponta, como principais centros tecnológicos na formação de mão-de-obra e desenvolvimento de tecnologias, aqueles que estão também situados nos principais pólos moveleiros nacionais:

- Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa- FETEP, de São Bento do Sul (Santa Catarina).
- Centro Tecnológico do Mobiliário –CETEMO, de Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul).
- Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário-CETMAM, de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba (Paraná).

Formatados: Marcadorese  
numeração

### 2.2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS<sup>3</sup> PARA O SETOR MOVELEIRO

Quanto às principais iniciativas de programas e ações para o setor, em nível federal e estadual, foi identificado um documento elaborado pela Secretaria de Política do Ministério do Desenvolvimento Indústria, do Comércio e do Turismo-MDICT, em conjunto com lideranças e representantes do empresariado brasileiro intitulado de “Ações Setoriais para o Aumento de Competitividade da Indústria Brasileira”<sup>4</sup>, cujo objetivo principal, de acordo com o próprio documento, é constituir um referencial para a organização das iniciativas e ações do governo brasileiro, de modo a potencializar seus impactos transformadores na indústria nacional, no contexto de reestruturação da economia e mudança dos padrões mundiais de competitividade, além de uma análise geral da indústria brasileira na atualidade e no contexto de transformações, ele se concentra na estruturação de uma estratégia setorial, procurando definir os problemas e as potencialidades desses setores, os objetivos e metas a alcançar em cada um, as linhas de ação que organizam e concentram a estratégia, e os instrumentos e meios para a implementação dessas ações<sup>5</sup> (DORNELLES, 2002).

Com relação ao setor moveleiro, o documento apresenta como estratégia setorial, para melhorar a competitividade, os itens que também podem ser identificados no *site* do governo federal:

- Reestruturação setorial.
- Modernização produtiva.
- Fatores sistêmicos.

Formatados: Marcadorese  
numeração

<sup>3</sup> Segundo entrevista concedida ao Mundo Bom, o Coordenador do Curso de Pós-graduação em Políticas Públicas, da UFG, Professor Pedro Célio, que afirmou: “[...] política pública é todo tipo de ação que tem efeito social e que envolve recursos públicos, sob responsabilidade social”.

<sup>4</sup> O referido documento pode ser acessado no site : [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br).

<sup>5</sup> Francisco Dornelles – Ministro da Indústria, do Comércio e do Turismo.

- Aperfeiçoamento dos mecanismos de crédito e de suporte à exportação.
- Aperfeiçoamento do tratamento tributário dispensado ao setor.
- Apoio às pequenas empresas e à formação de pólos regionais.
- Incentivo à capacitação tecnológica, à qualidade e ao design.
- Desenvolvimento de certificação ambiental.

De uma forma geral, praticamente todos os estados produtores em nível nacional, em especial aqueles que estão localizados nos pólos moveleiros, possuem programas específicos para o desenvolvimento do setor, principalmente aplicado à tecnologia e ao design.

O BNDE já desembolsou, nos últimos 10 anos, US\$ 245 milhões (duzentos e quarenta e cinco milhões de dólares), sendo cerca de 60% desse montante destinado a micro e pequenas empresas. O banco vem dando apoio especialmente à expansão e modernização tecnológica da indústria de painéis de madeira aglomerada e de MDF (ABIMÓVEL, 2002).

O Programa Promóvel da Abimóvel foi destaque para o setor e tem participação de órgãos governamentais e iniciativa privada, com recursos da Agência de Promoção de Exportações -APEX (50%), dos fornecedores do setor (25%) e dos empresários (25%), seu objetivo é o fortalecimento das empresas do setor, por meio de 16 projetos, que estão listados abaixo:

- ISO 9000.
- Sensibilização ISO 14000.
- Selo Verde.
- Produção de normas técnicas para fabricação de móveis.
- Programa de gestão de qualidade e produtividade.
- Aquisição de know-how no exterior.
- Missões empresariais.
- Estudos de mercados internacionais.
- Marketing no exterior.
- Formação de consórcios.
- Móveis brasileiros em exposições internacionais.
- Desenvolvimento de design.
- Pontos avançados de negócios no exterior.

Formatados: Marcadorese  
numeração

- Capacitação gerencial.
- Prospecção do mercado de móveis dos Estados Unidos.
- Adequação de plantas fabris.

Portanto, pode-se deduzir que, atualmente, o setor moveleiro nacional tem se mostrado competitivo, principalmente, em função da disponibilidade de matérias-primas e mão-de-obra, assim como da experiência acumulada nos pólos existentes nas regiões Sul e Sudeste. Entretanto, ainda se mostra tímido para enfrentar os mercados externos de países desenvolvidos, dado o pequeno porte da maior parte das empresas do setor e da falta de maior investimento na criatividade do design próprio.

## **CAPÍTULO 3**

### ***SETOR MOVELEIRO NO MATO GROSSO DO SUL***

Neste capítulo, buscou-se contextualizar e caracterizar o setor moveleiro na escala territorial do Estado de Mato Grosso do Sul, incluindo dados estatísticos da cadeia produtiva, na qual as indústrias moveleiras estão inseridas, apresentando as condições favoráveis e desfavoráveis do setor, objeto de estudo desse trabalho.

#### **3.1 FORMAÇÃO TERRITORIAL DE MATO GROSSO DO SUL NA CONSTITUIÇÃO DO AMBIENTE REGIONAL**

Mato Grosso do Sul caracteriza-se por ser um estado brasileiro relativamente recente, tendo ganhado autonomia em relação ao então Estado de Mato Grosso, somente a partir de 1977.

A situação fronteiriça com a Bolívia e Paraguai, o fato de estar incluído entre os dois rios mais importantes da Bacia do Prata, o Paraguai e o Paraná, como também por ter sido território espanhol e, posteriormente, reclamado por paraguaios até 1870, confere as facilidades que seus habitantes apresentam no estreitamento de relações comerciais com a Bolívia e os países platinos, estes especialmente pelo rio Paraguai, como também o relativo atraso na sua integração econômico-social ao território nacional (LE BOURLEGAT, 2000).

Mato Grosso do Sul veio ocupando, desse modo, por longo tempo, uma posição relativamente isolada do ponto de vista das relações econômicas em relação ao principal centro de dinamismo do país, o Estado de São Paulo e estados do Centro-Sul, tendo contado



com efetivas estratégias econômicas e político-militares por parte da União, no sentido da consolidação de sua integração econômica ao território nacional, desde o início do século XX, o que permitiu um forte estreitamento de relações com os Estados do Centro-Sul, especialmente com o Estado de São Paulo, transformando-o em periferia imediata do pólo industrial do Sudeste, na década de 1970, como espaço fornecedor de gado bovino, em grandes propriedades (LE BOURLEGAT, 2000).

Como artifício de segurança nacional de fronteiras, o Sul e o Sudoeste do atual Mato Grosso do Sul, antes ocupado por investimentos argentinos na exploração de erva-mate, teve parte de suas terras organizadas pelo Estado em pequenas propriedades agrícolas, para as quais incentivou-se a ocupação com agricultores de produção familiar, desde a década de 1940 (LE BOURLEGAT, 2000).

A estratégia de integração nacional, que tomou força no Pós-Guerra, incluiu o avanço de “fronteiras agrícolas”, em moldes pré-capitalistas, na conhecida “marcha para o Oeste”, tendo atingido o Sudeste do atual estado, nos anos de 1950 e 1960, quando teve início ao processo de desmatamento das florestas (LE BOURLEGAT, 2000).

Nos anos de 1970 e 1980, diante de um período recessivo do sistema capitalista, o país continuou o processo de industrialização dos bens duráveis, por substituição de importações, por intermédio dos governos militares, buscando o consumo agrícola, momento em que se incentivou, de forma territorialmente planejada, o avanço de frentes de ocupação agrícola em moldes capitalistas, promovendo-se a expansão das áreas de cultivo em direção aos solos de Cerrados (LE BOURLEGAT, 2000).

Em um movimento de Sul para o Norte do estado, a modernização, incentivada e subsidiada pela União até 1985, significou um forte dinamismo na economia do recém-criado Estado de Mato Grosso do Sul, atraindo uma significativa corrente de migrantes, especialmente dos Estados do Centro-Sul, que vieram residir preferencialmente nas cidades, ao mesmo tempo em que se assistia a um intensivo processo de retirada da vegetação natural (LE BOURLEGAT, 2000).

As fronteiras de ocupação, apoiadas em uma rede urbana e vias de circulação pré-existent, não promoveram a homogeneização do dinamismo para a incorporação de inovações do modelo em todo o território, mas apenas de alguns locais, em áreas urbanas e rurais (LE BOURLEGAT, 2000).

Desse modo, ainda que esse espaço brasileiro apresente uma fraca diversificação de suas atividades econômicas e uma baixa densidade populacional, segundo Le Bourlegat (2002), são as cidades que ocupam a posição mais nodal da rede de circulação, aquelas que

apresentam maior densidade populacional e de consumo, como também a maior diversificação de atividades econômicas, sendo, portanto, os espaços que melhor permitem as economias de aglomeração.

Desse modo, esse processo leva à compreensão da concentração atual da população e do consumo em algumas áreas particulares do estado, especialmente urbanas, como também da forte dependência que os consumidores ainda têm em relação aos mercados industriais de São Paulo e dos outros estados do Centro-Sul, com quem mantém maiores e melhores ligações viárias e de comunicação.

As cidades de Campo Grande e Dourados, as duas mais populosas<sup>6</sup>, concentram quase 40% da população total do estado e 70,85% da população urbana. De acordo com o Cadastro Industrial do Mato Grosso do Sul/FIEMS (2001), existem 349 indústrias moveleiras<sup>7</sup> no estado. Destas, 30% estão situadas em Campo Grande e 10% no município de Dourados.

Pode-se compreender, por meio das condições dadas pela formação territorial do Estado e com base nos dados estatísticos do IBGE, o maior dinamismo de nascimentos e quantidade de estabelecimentos do setor de móveis, na década de 1980, com relativa redução na década seguinte. O fenômeno não só se deve ao processo de passagem da fronteira agrícola, incentivada até 1985, como também pela redução sucessiva da vegetação natural do território ocupado, cujo remanescente representa, hoje, segundo estimativas do governo estadual, possivelmente, menos de 20% do total, que seria o obrigatório por lei.

**Excluído:** Diante das idéias sintetizadas a partir de obras escritas pela autora citada acima, pode-se depreender vários aspectos importantes relativos ao meio gerado pela formação territorial de Mato Grosso do Sul ao presente objeto de pesquisa.

## **3.2 CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS E MADEIRA NO MATO GROSSO DO SUL**

**Formatados:** Marcadores e numeração

As principais informações que se tem a respeito da cadeia produtiva de móveis e madeira de Mato Grosso do Sul foram obtidas do projeto estratégico regional do Serviço Nacional da Indústria – SENAI: “Alavancagem do Mercoeste”, do Programa Mercoeste, na proposição de um pacto de desenvolvimento industrial integrado dos estados do Oeste brasileiro, no exemplar específico que define o perfil competitivo de Mato Grosso do Sul, elaborado em 2002.

Por meio das informações fornecidas pelo SENAI (2001), pode-se depreender que a cadeia de móveis e madeiras de Mato Grosso do Sul, atualmente com cerca de 670 empresas

<sup>6</sup> Pelo Censo do IBGE de 2002, Campo Grande apresentou 663.621 habitantes e Dourados, 164.949 habitantes.

<sup>7</sup> Esse dado é variável, de acordo com a fonte. Por isso, poderá ser encontrado em número diferente no corpo do trabalho, porém, nada que interfira no contexto central da pesquisa.

formais, além de um número impreciso de informais, apresenta baixo índice de integração entre as unidades componentes, causado pela combinação de diversas variáveis, as mais importantes serão analisadas a seguir.

### 3.2.1 FONTE DE MATÉRIA-PRIMA ESCASSA E DISPERSA

#### 3.2.1.1 Recurso Florestal Madeireiro

A devastação da cobertura vegetal natural, sobretudo, das matas florestais do sul do Estado, além dos Cerrados, e a incipiente atividade de reflorestamento fazem com que a madeira originária do Estado represente apenas 11,4% do total utilizado pelas empresas que operam em Mato Grosso do Sul (SENAI, 2001).

O único maciço florestal existente no Estado, com 423.930 hectares, foi cultivado com incentivo do governo entre 1970 e 1983, no eixo Campo Grande-Três Lagoas, sendo que as espécies plantadas são o *pinus* e o eucalipto, utilizadas, principalmente, por cerca de 250 carvoarias localizadas em Ribas do Rio Pardo e Água Clara (SENAI, 2001). O custo da madeira bruta não é alto, atraindo alguns empresários dos estados vizinhos, porque as condições de cultivo assim o permitem (SENAI, 2001). Entretanto, segundo informações da Secretaria Estadual de Meio Ambiente (2002), remanescem apenas 20.000 hectares de eucalipto e 25.000 hectares de *pinus*, uma vez que não tem havido cultivos de reposição.

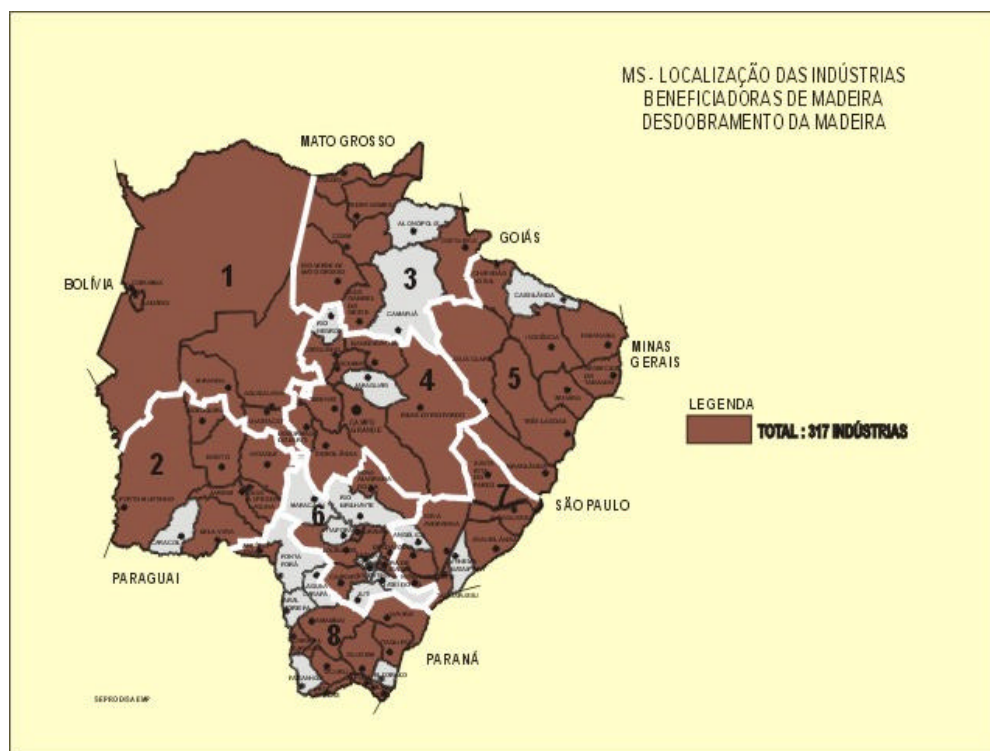
Os fatores desfavoráveis com relação ao recurso madeireiro podem ser superados, se houver incentivo ao cultivo florestal no estado. Enquanto não existe a solução, segundo o SENAI (2001), os empresários ficam nas mãos de distribuidores de outros estados, com condições de compra menos vantajosas e os custos do deslocamento a longas distâncias.

#### 3.2.1.2 Madeira beneficiada (desdobrada)

De acordo com a Secretaria de Estado da Produção (cf. figura 1), Mato Grosso do Sul conta com 317 indústrias de desdobramento (beneficiamento) de madeira, embora o SENAI (2001) tenha apontado apenas 92 empresas formalmente cadastradas.

O problema dessas empresas é a sua relativa dispersão no território, portanto, apresenta-se pouco concentrada junto às maiores cidades nas quais se aglomeram as indústrias de móveis, com a concentração um pouco maior no sudoeste do estado. No entanto, a maior parte dessas pequenas empresas vive na informalidade, embora constitua um dos segmentos da cadeia que se destaque pela geração de empregos. Somente as 92 empresas cadastradas geram mais de 1.100 empregos (SENAI, 2001).

**FIGURA 1** - Localização das indústrias beneficiadoras de madeira em Mato Grosso do Sul.



Fonte: Superintendência de Apoio ao Produtor da Secretaria de Estado da Produção-MS, 2002.

Além disso, esses estabelecimentos não contam com equipamentos de secagem de madeira, comprometendo a qualidade dos móveis que dela se utilizam (SENAI, 2001).

### 3.2.1.3 Laminados e chapas de madeira compensada

Em 1998, segundo o IBGE, o estado contava com 18 empresas formalmente cadastradas, dedicadas à fabricação de laminados e chapas de madeira compensada. Nesse caso, predominavam empresas de médio porte e sendo as que mais utilizavam tecnologia intensiva (SENAI, 2001), respondendo por 822 empregos diretos.

O desenvolvimento desse tipo de empreendimento no Estado tem sido limitado, pela incipiente presença de recursos madeireiros. Em função destas variáveis, pode-se compreender o porquê a matéria-prima tem encarecido os componentes da cadeia, chegando a representar, em média, 53% do faturamento, refletindo nos custos de produção.

### 3.2.2 MÃO-DE-OBRA ROTATIVA E POUCO TREINADA

Segundo informações do SENAI (2001), praticamente a metade das empresas da cadeia (47%) utiliza-se do trabalho intensivo, com alta rotatividade da mão-de-obra (35,3% ao ano). O maior número de empregados nas atividades da cadeia produz móveis e artefatos, seguido pela atividade de desdobramento da madeira, conforme a tabela 6.

**TABELA 6 - Mão-de-obra ocupada na cadeia de móveis e madeiras de MS.**

| ATIVIDADE INDUSTRIAL              | Nº DE EMPRESAS | Nº DE EMPREGADOS |
|-----------------------------------|----------------|------------------|
| Desdobramento de madeira          | 92             | 1.110            |
| Laminados e chapas                | 18             | 822              |
| Esquadrias e casas pré-fabricadas | 15             | 307              |
| Móveis e artefatos                | 150            | 1.600            |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>275</b>     | <b>3.839</b>     |

Fonte: IBGE, 1998.

De acordo com a tabela 6, percebe-se que as empresas produtoras de laminados e chapas de compensados são as maiores incorporadoras de trabalho por unidade, ainda que sejam as que se ocupam de tecnologia mais intensiva. Apresentam, em média, 45 empregados por estabelecimento, enquanto que as serrarias, responsáveis pelos móveis e artefatos, não chegam a 11 empregados por unidade.

A rotatividade dificulta o treinamento e adequação do trabalhador às funções que exerce dentro da empresa. Detectou-se que, pelo menos, 32% dos estabelecimentos da cadeia ocupam mão-de-obra que não têm o primeiro grau escolar completo e apenas 18% dos empresários afirmaram realizar treinamentos técnicos com seu pessoal.

Os salários praticados na região pelas empresas da cadeia são relativamente baixos, especialmente nas serrarias (desdobramento), nas quais a média fica em torno de R\$ 155,00 (cento e cinqüenta e cinco reais), enquanto que a média geral é pouco superior ao salário mínimo<sup>8</sup>, como pode ser observado na tabela 7.

**TABELA 7 - Salário médio da mão-de-obra ocupada na cadeia de móveis e madeiras de MS.**

| ATIVIDADE INDUSTRIAL              | SALÁRIO MÉDIO MENSAL |
|-----------------------------------|----------------------|
| Desdobramento de madeira          | 155,00               |
| Laminados e chapas                | 291,00               |
| Esquadrias e casas pré-fabricadas | 291,00               |

<sup>8</sup> O valor do salário mínimo, referenciado no texto, corresponde ao praticado em novembro de 2002, correspondente a R\$ 200,00 (duzentos reais).

|                    |        |
|--------------------|--------|
| Móveis e artefatos | 230,00 |
|--------------------|--------|

Fonte: IBGE, 1998.

Ao todo, estima-se que a cadeia apresente 670 empresas, predominando aquelas de pequeno porte, incluindo também as empresas de extração de madeira e as lojas de comércio de móveis, com cerca de 150 empreendimentos.

### 3.2.3 TECNOLOGIA COM BAIXO NÍVEL DE ATUALIZAÇÃO

Com exceção das empresas produtoras de laminados e chapas de compensados, as outras unidades da cadeia apresentam baixo nível de atualização tecnológica, segundo a avaliação do SENAI (2001), o que pode ser originário e decorrente da década de 1980, que foi marcada pela estagnação do nível de atividade, por profundos desequilíbrios macroeconômicos (GIAMBIAGI E MOREIRA, 1999).

No entanto, já no final da década de 1980 e início da década de 1990, o fracasso de uma seqüência de cinco Planos, em cinco anos, contribuiu para aumentar a instabilidade na economia, a estagnação da indústria e o atraso tecnológico da indústria nacional, visto que, em âmbito internacional, a indústria passou, nesse período, por expressivas transformações de natureza tecnológica e organizacional (GIAMBIAGI E MOREIRA, 1999). A idade média dos equipamentos é considerada um pouco elevada pelo SENAI, ou seja, 6,3 anos, dada ao comportamento normalmente inovador desse setor, no Brasil.

Neste contexto, também não vêm sendo constatados esforços no sentido de avançar a tecnologia em ferramentas básicas de gestão ou mesmo qualquer iniciativa na inovação do design da produção regional. Como se viu no capítulo anterior, este é um dos pontos mais vulneráveis da indústria moveleira do país.

### 3.2.4 DISTANCIAMENTO DAS EMPRESAS COMPLEMENTARES E ÓRGÃOS DE APOIO

A aglomeração de empresas no Estado não apresenta indicadores de que tenha propiciado um grau de proximidade e quantidade suficiente para atrair a presença de indústrias de fornecedores e empresas de serviços e mesmo mão-de-obra preparada para o atendimento específico das empresas aí localizadas.

A proximidade e quantidade, segundo se pôde avaliar na pesquisa, não parece ter sido suficiente para propiciar maior integração das unidades da cadeia entre si, de modo a constituir arranjos produtivos locais. Por outro lado, a competição ainda parece superar as condições para formas de cooperação que possam interessar a um conjunto, na formação de sinergias locais.

Os estudos permitiram verificar que as unidades da cadeia dependem dos Estados do Centro-Sul, para o fornecimento de equipamentos e ferramentas básicas, materiais auxiliares, insumos básicos e acessórios para se proceder à fabricação de seus produtos. Assim, conseguem atrair, para as principais cidades, apenas algumas unidades de revenda e distribuição de empresas externas.

Não se notificou, até o presente momento, empresas de assessoria em *design* voltada à produção moveleira, mesmo havendo mercado potencial para esses novos produtos mais personalizados. No entanto, o conhecimento tácito desenvolvido e acumulado dentro das empresas circula basicamente por meio da rotatividade do pessoal empregado entre elas, uma vez que não se verifica a disseminação desse tipo de conhecimento de forma volitiva e planejada.

Sem o domínio mais aprimorado da tecnologia desenvolvida regionalmente entre as empresas do mesmo setor, o empresário e a mão-de-obra também se encontram menos preparados para absorver e combinar o conhecimento vindo de fora de sua unidade, sob forma técnica e científica (codificada). Há quatro escolas de marcenaria em Campo Grande-MS, inclusive uma do SENAI. Entretanto, desconhece-se formas planejadas ou

qualquer programa de ação integrada entre as empresas e as escolas. Além disso, as iniciativas da Prefeitura, SEBRAE e SENAI, como órgãos de apoio no treinamento e atualização do setor, não têm contado com ressonância suficiente entre as empresas do setor, para deflagrar iniciativas de arranjos produtivos.

Ao analisar a interpretação de Santos (2000), apresentada nesse trabalho, referente ao setor moveleiro, no contexto do território, essa fraca ressonância da intervenção das instituições profissionalizantes não poderia ser explicada apenas no âmbito da atividade econômica do setor. O adensamento desta atividade não emergiu de um momento de dinamismo econômico do território ou de uma racionalidade territorial que conduzisse a necessidades de regras de ação e de comportamento entre as empresas estabelecidas. Ao contrário de uma iniciativa por espírito empresarial, o adensamento emergiu de um momento de crise, como forma de sobrevivência daqueles que tinham perdido emprego. A preocupação básica dos empresários é a da sobrevivência em um ambiente competitivo das pequenas empresas entre si e, principalmente, diante da ameaça das empresas dos Estados do Centro-Sul.

Os pequenos empresários do ramo vêm-se envolvidos muito mais em um jogo competitivo e ameaçador do que com a visão de negócio, que propicie a predisposição para cooperar sob forma de um arranjo interno. A consciência do setor, de que essa possa ser uma aliança estratégica, poderá ser incentivada e mesmo aceita, mas ainda não existe como forma latente entre os empresários.

O Estado conta com quatro universidades e várias faculdades, praticamente sem apresentar pesquisas e reflexões a respeito da indústria moveleira e nem mesmo cursos de treinamento ou de formação neste sentido, como também se desconhece qualquer interesse por parte dos empresários da cadeia, para que isso possa ocorrer.

### 3.2.5 MERCADO CONSUMIDOR COMPETITIVO

O mercado consumidor local apresenta-se em expansão, segundo a pesquisa do SENAI (2001), mas o ambiente externo à empresa não só tem sido insuficiente para tornar as empresas locais competitivas, como elas contam com a forte competitividade dos pólos moveleiros já consolidados nos Estados do Centro-Sul, especialmente as do oeste de São Paulo e as do Paraná, pela sua proximidade e facilidade de comunicação.

Estima-se que a cadeia detenha 1,064% do IPC<sup>9</sup> (Índice de Potencial de Consumo) nacional, correspondente a R\$ 156 milhões por ano. Os dados da tabela 8 ilustram esses dados.

**Excluído:** 3.2.5  
INVESTIMENTOS PRÓPRIOS ¶

¶  
Através da pesquisa desenvolvida pelo SENAI (2001), pôde-se constatar que grande parte das iniciativas na composição das empresas deram-se dentro do Estado origem no próprio Estado, como também 80% do capital de giro é de origem próprio, podendo implicar no aumento do custo financeiro. ¶

**Excluído:** o que representa cerca de 40% da demanda potencial do Estado de Mato Grosso do Sul,

<sup>9</sup> O Índice Potencial de Consumo mede a participação do consumo sul-mato-grossense, no total nacional.

**TABELA 8 - Índice Potencial de Consumo (%).**

| LOCAL               | MÓVEIS         |                   |
|---------------------|----------------|-------------------|
|                     | %IPC           | R\$ Mil           |
| Goiás               | 2,319          | 340.393           |
| Distrito Federal    | 2,624          | 405.907           |
| Mato Grosso         | 0,841          | 123.479           |
| Mato Grosso do Sul  | 1,064          | 156.153           |
| Rondônia            | 0,507          | 74.438            |
| Tocantins           | 0,338          | 49.574            |
| Acre                | 0,216          | 31.712            |
| Mercoeste           | 7,909          | 1.181.656         |
| <b>Participação</b> | <b>7,909</b>   | <b>7,909</b>      |
| <b>Brasil</b>       | <b>100,000</b> | <b>14.940.650</b> |

Fonte: Mercoeste, 2001.

No período de 1995 a 1998, houve tendência à redução do número de empresas na cadeia de móveis, como pode ser evidenciada na tabela 10, recuperando-se a partir de então, como destaque para as indústrias madeiras, já que os estabelecimentos industriais moveleiros não conseguiram manter a trajetória de acréscimos.

**TABELA 9 – Evolução do número de indústrias de móveis e madeiras em MS.**

| ATIVIDADE/INDÚSTRIA | 1995         | 1997         | 1998         | 1999         | 2000        | 2001        |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Madeira             | 333          | 276          | 221          | 285          | 283         | 295         |
| Mobiliário          | 198          | 163          | 146          | 171          | 136         | 144         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>3.010</b> | <b>2.822</b> | <b>2.888</b> | <b>3.014</b> | <b>2882</b> | <b>3073</b> |

Fonte: Secretaria de Estado de Produção, 2001.

Segundo declararam os próprios empresários na pesquisa feita pelo SENAI (2001), os principais problemas enfrentados têm sido a concorrência (43,18%), os altos custos dos insumos (40,90%), os altos custos financeiros (38,63%) e os altos custos de produção (15,90%).

### 3.2.6 A INTEGRAÇÃO ENTRE AS UNIDADES DA CADEIA

Por meio da análise do SENAI (2001), a integração entre as empresas que compõem a cadeia produtiva dos móveis e madeira ainda é considerada baixa, conforme a descrição no quadro 3.



**QUADRO 3** – Integração da cadeia produtiva de madeira e móveis em MS.

| CRITÉRIO                                       | DESCRIÇÃO  | AValiação    |
|--|--|--------------|
| Integração entre empresas                      | É praticamente inexistente, sendo que os principais problemas competitivos continuam sem uma ação efetiva por parte das empresas da cadeia estadual.   | Baixa        |
| Integração entre empresas e mercado            | A cadeia atende apenas a uma pequena parcela do mercado regional potencial, possuindo dificuldades de comercialização e pouca abertura econômica, em nível nacional e internacional.   | <b>Baixa</b> |
| Integração entre empresas e fornecedores       | O único elo forte da estrutura de fornecimento da cadeia estadual é o de extração primária da madeira, sendo que, nos demais, principalmente de insumos, componentes e serviços para a indústria moveleira, a situação ainda é deficiente. | Baixa        |
| Integração entre empresas e estrutura de apoio | Não existem ações específicas por parte das instituições de apoio competitivo para a solução dos problemas competitivos da cadeia, sendo que os seus serviços foram mal avaliados pelas empresas.  | Baixa        |

Fonte: SENAI (2001).

Diante da análise do quadro 3 conclui-se que a cadeia estadual de móveis e madeira de Mato Grosso do Sul não consegue agregar valor às suas matérias-primas em função de suas deficiências nos elos industriais e nos elos de fornecimento de insumos e serviços, não havendo ações específicas por parte da estrutura de apoio competitivo para reverter este quadro.

De fato, tem sido menos de 12% as empresas que, de alguma forma, têm buscado, na parceria, uma forma de barganha na aquisição de produtos, como também é insignificante o número de parcerias para pesquisa, produção ou qualquer forma de comercialização (SENAI, 2001).

Constatou-se também que as empresas de micro e pequeno porte, que compõem a cadeia, são muito jovens, fato que explica, em parte, a maturidade para a cadeia atingir uma organização produtiva necessária para sua competitividade.

## **CAPÍTULO 4**

### **SETOR MOVELEIRO E ARRANJO PRODUTIVO DE DOURADOS**

Neste capítulo, buscou-se contextualizar e caracterizar o setor moveleiro no município de Dourados, incluindo dados estatísticos do setor, bem como apresentar o levantamento dos seus principais problemas e objetivos, possibilitando visualizar o cenário atual e futuro pretendido pelo mesmo.

É apresentado o resultado das entrevistas com os empresários, na perspectiva de identificar as características para a constituição de um arranjo produtivo.

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DE DOURADOS**

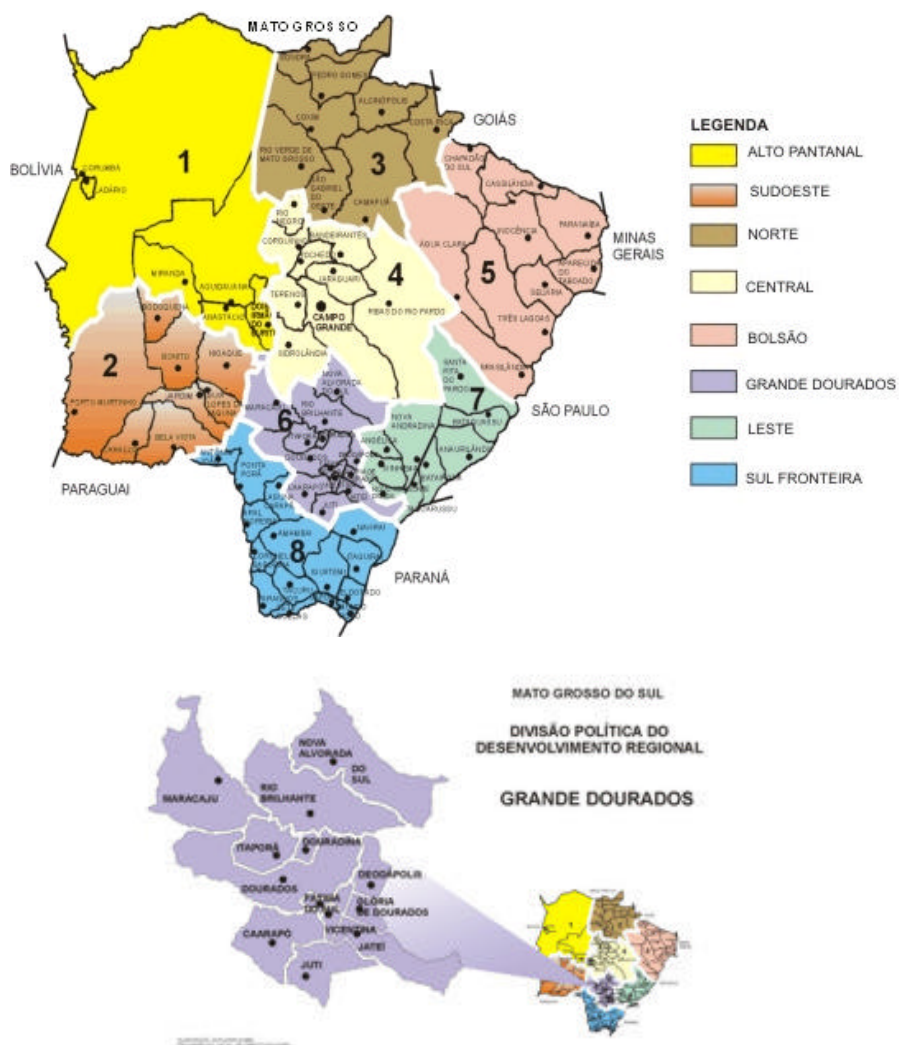
A criação da Colônia Federal de Dourados por Getúlio Vargas, em 1943, acabou atraindo um fluxo migratório de nordestinos, resultando na fuga de parte importante dos índios, que ocupou a região, para lugares distantes do conflito com brancos (IPLAN, 2002).

Nos anos de 1950 e 1960, diante dos incentivos governamentais da conhecida “marcha para o oeste”, o preço e a fertilidade das terras atraiu agricultores do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e São Paulo, que se tornaram responsáveis pela modernização da agricultura e da pecuária na região (IPLAN, 2002).

Dourados e região conheceram um crescimento econômico mais vigoroso nos anos 1970 e 1980, ancorados basicamente na exploração da grande lavoura (soja, milho e trigo) e na exploração da pecuária, estimulados por programas federais de apoio à modernização do campo, entre eles, o Programa de Desenvolvimento dos Cerrados POLOCENTRO e o

Programa de Desenvolvimento da Grande Dourados - PRODEGRAN. Nos anos de 1990, o município e região continuaram crescendo, embora com taxas mais modestas (IPLAN, 2002)

**FIGURA 2** - Grande região de Dourados.



Fonte: IPLAN, 2002.

O IBGE (2002) registrou que, de acordo com o Censo 2000, Dourados estava com 164.949 pessoas residentes, sendo a segunda cidade mais populosa do Estado de Mato Grosso do Sul.

Localizada próxima e com facilidade de acesso por vias de transporte e comunicação a grandes centros econômicos de São Paulo e Paraná, a cidade foi considerada pólo geo-econômico da região da “Grande Dourados”, com mais de 700 mil habitantes (IPLAN, 2002).

Segundo o IPLAN (2002), essa região recebeu, nessas últimas décadas, vários investimentos em infra-estrutura (transportes, comunicações e de armazenamento de grãos) de apoio ao seu potencial produtivo, este baseado não só na agricultura como também na agro-indústria ligada à produção de grãos e carnes (bovina, suína e de aves). Desse modo, a região da “Grande Dourados” projeta-se como uma região importante no Estado e também no Brasil.

De 1980 até 1995, quando o Brasil conheceu forte recessão, convivendo com vários planos econômicos, a economia dessa região ainda conseguiu atingir índices de crescimento superiores ao da média do estado e do Brasil. A região cresceu em torno de 53,3%, perante 31,33% registrado no país e 81,13 em Mato Grosso do Sul (IPLAN, 2002). O Município de Dourados atingiu um índice de crescimento do PIB ainda superior ao da região, ou seja, de 74,25%, no mesmo período (Idem, 2002).

Não só houve crescimento econômico, como também se elevou o Índice de Desenvolvimento Humano- IDH dessa região, passando de 0,374, em 1970, para 0,681, em 1991. O Município de Dourados ganhou maior destaque dentro da região, com um IDH de 0,760, em 1991, índice superior a do Estado (0,746) e a média brasileira (0,742). Segundo os estudos do IPLAN (2002), ainda que o crescimento econômico tenha garantido o crescimento do IDH, a longevidade e a educação da população regional cresceram muito nesse período.

O Município tem, no comércio, a principal atividade econômica, registrando, em 1998, 1.773 estabelecimentos comerciais (181 atacadistas e 1.592 varejistas). Só esse setor ocupa, segundo o censo do IBGE de 2000, quase o dobro de pessoal em relação à indústria de transformação.

#### 4.1.1 ATIVIDADES INDUSTRIAIS

As indústrias que mais cresceram e se destacaram na região, pelo dinamismo, nos últimos anos, foram as agro-indústrias (IPLAN, 2002). Destacam-se aquelas voltadas ao esmagamento de soja, açúcar e álcool e criação e abate de aves, apresentando razoável grau de diversificação e verticalização da cadeia produtiva. Dourados é o principal centro industrial da região, atualmente, com 271 indústrias (IPLAN, 2002). Esse setor da economia municipal, constituído principalmente de pequenas e micro-empresas, sofreu retração desde o governo Collor (IPLAN, 2002).

Em 1998, o Município contava com 269 estabelecimentos industriais e 171 de prestação de serviços (IBGE, 2002).

Excluído: , diante dos sucessivos planos econômicos visando superar a crise emergente de meados dos anos 80 e 90

**QUADRO 4** - Atividade econômica industrial de Dourados - 1998.

| ATIVIDADE ECONÔMICA        | PRINCIPAIS SETORES EM 1998   |
|----------------------------|--|
| Indústrias                 | Transporte; frigoríficos (abate de bovinos, suínos, aves, coelhos); fábrica de rações e incubatório de aves; suinocultura; avicultura; graxaria; charqueada; curtume, couros e seus derivados; usinas de beneficiamento de leite; indústria de trigo e outros cereais; indústria e acumulados para veículos e de baterias; indústria moveleira; esmagamentos de soja; tempero de alho (distrito Vila Vargas); ração e degerminação de milho; erva mate; metalúrgica e equipamentos agrícolas; equipamentos hidráulicos; máquinas de lavar roupas; fábrica de massas e biscoitos; embalagens plásticas; madeireira; indústria química; minerais não metálicos; vestuário, calçados e artefatos de tecidos; editorial e gráfica; mecânica. |
| Serviços<br>(171 empresas) | Transporte, armazenagem; saúde; construção civil; comunicação e diversão; manutenção, instalação de máquinas e equipamentos; higiene e estética.   |

Fonte: City Brazil<sup>10</sup>.

De fato, pode-se avaliar, por meio dos dados do quadro 5, que a maior concentração de atividades industriais em Dourados deu-se a partir da década de 1970, com destaques para os anos 1980 até 1995.

**QUADRO 5** - Evolução das indústrias em Dourados.

| ANO DE FUNDAÇÃO | Nº DE EMPRESAS |
|-----------------|----------------|
| até 1969        | 31             |
| 1970 a 1974     | 75             |
| 1975 a 1979     | 117            |
| 1980 a 1984     | 269            |
| 1985 a 1989     | 591            |
| 1990 a 1994     | 970            |
| 1995 em diante  | 1.510          |

Fonte: IBGE, 1998.

Entretanto, o quadro 6 permite visualizar que esse crescimento foi acompanhado da retração do dinamismo econômico, recaindo na redução do tamanho de certos empreendimentos por pessoas ocupadas. Assim, um número cada vez maior de pequenos empreendimentos, com menos de 10 operários, a partir da década de 1990, foi substituindo o quadro anterior, em que 24 empresas chegavam a contar com 50 a 500 operários.

Excluído: 6

<sup>10</sup> É uma realização do Conselho Pró-Turismo do Cone Leste Paulista, Phocus Design e Marketing Virtual, ICONET e MS& AC Informática - www.citybrasil.com.br.

**QUADRO 6** – Número de empresas, ano de fundação e quantidade de pessoas ocupadas.

| PESSOAS<br>OCUPADAS | SEDES DE EMPRESAS |                   |                |
|---------------------|-------------------|-------------------|----------------|
|                     | FUNDAÇÃO          |                   |                |
|                     | ATÉ 1989          | ENTRE 1990 E 1994 | 1995 EM DIANTE |
| Sem pessoal ocupado | 120 empresas      | 95 empresas       | 200 empresas   |
| 1 a 9               | 774 empresas      | 807 empresas      | 1.240 empresas |
| 10 a 49             | 163 empresas      | 60 empresas       | 66 empresas    |
| 50 a 99             | 14 empresas       | 05 empresas       | 03 empresas    |
| 100 a 499           | 10 empresas       | 03 empresas       | 01 empresa     |
| 500 a 999           | 01 empresa        | 0                 | 0              |
| 1000 ou mais        | 01 empresa        | 0                 | 0              |

Fonte: IBGE, 1998.

Os estudos do IPLAN (2002), realizados para efeito de diagnóstico da região da Grande Dourados, permitiram verificar que o Município, dentro da região, apresenta recursos que podem favorecer processos de concentração industrial, desde que se superem algumas limitações ligadas a esses recursos.

A forte concentração de renda das últimas décadas na região, diante de um modelo político, econômico e social profundamente concentrador, deu origem ao processo de exclusão social, resultando no fenômeno da pobreza (IPLAN, 2002). Desse modo, ainda que a Região apresente uma rede escolar física moderna, é baixo o nível de profissionalização no setor. Assim, a região possui expressiva quantidade de mão-de-obra disponível para atender à demanda das novas empresas industriais, mas ainda é considerado baixo o nível de qualificação profissional dessa mão-de-obra.

Entretanto, o Município de Dourados já conta com órgãos de pesquisa e assistência técnica, que poderiam ser articulados no sentido da capacitação profissional dessa mão-de-obra disponível e dos pequenos empreendedores. Existem duas universidades e um centro universitário na cidade, com 25 cursos diferentes. Além delas, aparecem instituições voltadas para a pesquisa e assistência técnica, como a Fundação de Pesquisa Vegetal Integrada, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, Fundação para Pesquisa e Difusão de Tecnológica Agropecuária de Mato Grosso do Sul e o IDATERRA.

A cidade localiza-se em uma região estratégica no Estado em relação à infraestrutura de transportes e comunicações, constituindo o nó rodoviário e de comunicações mais importante, depois de Campo Grande, a capital. Conta com malha rodoviária Federal e Estadual desenvolvida, formada por grandes eixos de rodovias ligando essa cidade com o

resto do país e com o Mercosul. Entretanto, há uma dependência apenas do transporte rodoviário, estando este em más condições de uso. O ramal ferroviário da Novoeste foi desativado depois da privatização. Em épocas de chuva, as estradas vicinais, quase sem asfaltamento, ficam praticamente intransitáveis. E ainda, o preço da energia é considerado alto e a distribuição é precária na região.

De acordo com os estudos do IPLAN (2002), é baixa a capacidade gerencial dos pequenos produtores, explicação que poderia ser encontrada em uma cultura tradicional baseada nos costumes e no indivíduo, em detrimento da coletividade.

#### 4.1.2 SETOR MOVELEIRO

De acordo com a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo da Prefeitura Municipal de Dourados-SEICTUR (2002), existem, atualmente, no município, 120 empresas do setor moveleiro, dentre elas, indústrias formais e informais, considerando também, nesse número, as marcenarias, fabricando móveis residenciais e comerciais, sendo que algumas dessas empresas também atuam com restauração de móveis antigos ou danificados.

De acordo com os levantamentos estatísticos desse órgão, os pequenos empreendimentos do setor moveleiro destacam-se por ser o de maior concentração setorial e o setor industrial que absorve o maior número de mão-de-obra no município, aparecendo, também, como a segunda concentração moveleira dentro do Estado de Mato Grosso do Sul.

#### 4.1.3 ORIGEM DA CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS NO SETOR

A concentração original de pequenos empreendimentos no setor moveleiro de Dourados, conforme interpretação das informações do SEICTUR (2002), não foi dirigida, programada ou incentivada, mas surgiu espontaneamente, estreitamente relacionada com o processo de urbanização do município, ocorrido nas últimas décadas, impulsionado pela modernização agrícola incentivada pela União.

A presença sucessiva de novos moradores de origem imigrante na cidade, seja sob forma de empreendedores e trabalhadores ocupados diretamente com as atividades do campo, ou como empreendedores e trabalhadores ocupados com serviços e comércio de atendimento urbano e rural, significou crescimento da demanda por mobiliário, estimulando iniciativas empresariais nesse setor.

Desse modo, os dados analisados sobre a evolução das empresas moveleiras permitiram verificar que a expansão do setor coincidiu exatamente com o crescimento

paralelo da população urbana e com o momento em que o campo contou com fortes incentivos governamentais, ou seja, nos anos de 1970 e 1980.

No entanto, quando houve a retirada dos incentivos para a agricultura, em 1985, com o fim dos governos militares, a crise agrária que afetou a economia urbana, seguida dos sucessivos planos econômicos, repercutiu negativamente também sobre esses pequenos empreendimentos, muitos deles desaparecendo e outros se encolhendo em termos de estrutura e mão-de-obra ocupada.

Excluído: sucessivos a partir de Collor

Excluído: u

Entretanto, ao mesmo tempo em que esse momento crítico gerou mortalidade e redução dos empreendimentos existentes, o setor moveleiro também foi um dos que passou a atrair grande parte daquela população saída das atividades do campo, como daqueles que perderam o emprego em negócios urbanos.

A correlação com esses fatos, ocorridos a partir de 1985, ajuda a explicar a mudança do perfil das empresas moveleiras. Aquelas consideradas de médio e pequeno porte foram desaparecendo para dar lugar a um número expressivo de micro-empresas com alta mortalidade e com grande parte delas vivendo na informalidade.

#### 4.1.4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR MOVELEIRO

O setor moveleiro de Dourados, além do caráter espontâneo em suas origens, constitui-se de um conjunto de micro e pequenas empresas, que não fugiram ao padrão nacional brasileiro. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, trata-se de empresas jovens, 68% delas surgidas nos últimos dez anos e 28% entre 11 e 20 anos. Neste grupo, 72% das empresas foram fundadas pelo próprio proprietário da empresa, e 20% adquiridas como empresa já constituída. Deste último percentual, 15% dos compradores são ex-funcionários do próprio setor. As demais empresas, ou seja, 8%, foram recebidas pelos seus proprietários sob forma de herança.

A facilidade de entrada nesse tipo de negócio, proporcionando forte dinamismo na criação de novas empresas, explica, em parte, a capacidade que o setor apresenta na incorporação de mão-de-obra local.

##### 4.1.4.1 Ocupação de mão-de-obra

Na amostra analisada sobre o setor, foi possível verificar que, no conjunto, essas empresas, ao reduzir o seu porte, em função da mão-de-obra ocupada, chegaram a desempregar 48% dos funcionários.



O quadro 7 demonstra a alteração no perfil do porte desses pequenos negócios, em termos de ocupação da mão-de-obra. Havia, pelo menos, 20 % delas ocupando mais de 10 operários, destacando-se as empresas com mais de 20 e até 40 operários (o dobro daquelas entre 20 e 29 operários). Como se pode verificar, desapareceram as empresas com 30 a 40 operários, para dar lugar ao aumento na faixa de empresas consideradas de porte micro (até 9 operários), que significam 92% do total.

**QUADRO 7** - Porte das empresas por mão-de-obra ocupada.

| <b>MÃO-DE-OBRA<br/>OCUPADA</b> | <b>PERÍODO DE SUA<br/>CONSTITUIÇÃO</b> | <b>ATUALMENTE<br/>2002</b> |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| <i>Até 9 operários</i>         | <i>80%</i>                             | <i>92%</i>                 |
| <i>10 a 19 operários</i>       | <i>08%</i>                             | <i>08%</i>                 |
| <i>20 a 29 operários</i>       | <i>04%</i>                             | <i>04%</i>                 |
| <i>30 a 40 operários</i>       | <i>08%</i>                             | <i>-</i>                   |

Fonte: SEICTUR (2002).

*Além disso, a mão-de-obra utilizada não é qualificada, podendo-se atribuir a maior experiência na tecnologia do processo produtivo (conhecimento tácito) ao próprio proprietário do negócio. De fato, observou-se que os donos desses pequenos empreendimentos também atuam no processo produtivo de sua empresa ou o seguem de perto, uma vez que são eles que transmitem a sua experiência acumulada para a maior parte dos operários.*

#### 4.1.4.2 Processo produtivo predominante

*A marcenaria é a atividade entendida como arte na fabricação de móveis, sendo a mais incidente no Município de Dourados. Trata-se, geralmente, de artesãos que fabricam móveis, com modelo e quantidade determinada pela encomenda de cada cliente, sem apresentar uma linha bem definida de produção e divisão interna de trabalho. Essas empresas não se destacam por um tipo de produção diferenciada de outras regiões do país, não apresentando como fonte de referência qualquer tipo diferenciado de estilo. Seus modelos de móveis seguem apenas as demandas dos clientes e as revistas que circulam em nível nacional, havendo tendência de cópia de modelos dos concorrentes.*

*O vínculo empregatício de profissionais ajudantes ou mesmo de marceneiros é que atribui a algumas empresas, o caráter de indústria manufatureira. Pelo que foi observado in loco, estas empresas operam com baixo nível tecnológico em seu processo produtivo, quando comparado aos avanços já apresentados no setor, no nível nacional e internacional.*

#### 4.1.4.3 Gestão e administração do negócio

*Da observação direta em visitas a várias dessas empresas, verificou-se que como a característica de indústria manufatureira é dominante, os proprietários desses pequenos negócios atuam muitas vezes como trabalhadores, destituídos, quase sempre, de uma capacidade e/ou formação gerencial e administrativa adequada, resultando em dificuldades na obtenção de capital de giro.*

#### 4.1.4.4 Mercado fornecedor

*O tipo de concentração dessas empresas não foi suficiente para gerar economias de externalidade. Assim, esses empreendimentos não contam com disponibilidade de matéria-prima no local, ficando na dependência de um único fornecedor na cidade de toda a matéria-prima utilizada, atuando sob forma de revendedor de empresas de outro Estado.*

#### 4.1.4.5 Mercado consumidor

*De acordo com os dados da pesquisa, as 120 empresas do setor não se responsabilizam, atualmente, por mais do que 20% da demanda interna da população de Dourados e região, diante da forte competição das indústrias moveleiras de pólos importantes do Paraná, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que adentraram facilmente no mercado, pelas vias de acesso que ligam a cidade a esses locais.*

#### 4.1.4.6 Fatores locacionais

*As empresas contam com relativa facilidade de acesso e comunicação às áreas dos principais fornecedores de matérias-primas e mesmo de mercado consumidor externo (São Paulo, Paraná e estados do Sul), quando se verifica a disponibilidade de vias de circulação rodoviária asfaltadas à cidade, mas a pesquisa constatou que as mesmas estão*

*descapitalizadas e sem poder de barganha na aquisição dos insumos necessários, diante da fragilidade em que se encontra cada empresa, do ponto de vista gerencial, produtivo e de inovação no setor.*

*Além disso, a situação das rodovias e a distância dos mercados comprometem o custo dos fretes, enquanto o alto preço pelo uso da energia compromete os custos produtivos.*

#### **4.1.5 CAPACIDADE ASSOCIATIVA DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR**

*Pode-se deduzir, a partir das várias assertivas apresentadas acima, que os empresários locais desse setor estão ainda envolvidos em uma cultura de caráter individualista e concorrencial em relação aos outros do mesmo setor, na disputa pelo mercado local.*

Por outro lado, através da pesquisa direta junto a uma amostra de empresários, feita pelo SEBRAE/MS, utilizando-se de metodologias baseadas em dinâmicas participativas, com trabalhos em grupo, análise de resultados nos pequenos grupos e visualização com análise final apresentada pelos empresários do setor moveleiro de Dourados, foi possível apreciar a visão dos mesmos em relação a si e ao setor<sup>3</sup>.

Nessa tentativa de mobilização dos pequenos empresários, não se observou, por ocasião dessa dinâmica, um interesse relevante por parte dos mesmos na participação pessoal em iniciativas que congreguem os interesses conjuntos do setor.

Apesar de praticamente todos os empresários terem sido convidados, faltando aqueles cujos endereços não foram identificados, constituíram-se dois grupos participantes. Do primeiro grupo, no primeiro dia, participaram 20 empresários e, no segundo dia de dinâmica, ocorreu a evasão de 10% (2 pessoas). No segundo grupo (empresas menores e menos estruturadas), iniciou com 25, mas somente 12 participantes concluíram (evasão de 48%).

Embora o motivo da evasão seja desconhecido (não foi objeto de avaliação), a dinâmica permitiu evidenciar, junto aos empresários participantes, que os mesmos já possuem consciência de que são ameaçados pelo isolamento e competitividade entre si, e que necessitam de ajuda externa para galgar avanços em seus negócios particulares. Demonstram uma preocupação excessiva com tecnologia, mas apenas no que toca à incorporação de

---

<sup>3</sup> Essa pesquisa foi realizada pelo SEBRAE/MS, com a participação direta da autora dessa dissertação, em atendimento a uma iniciativa da Prefeitura Municipal, em 2002, para se criar um Plano de Ação para esses empreendimentos moveleiros concentrados em Dourados.

equipamentos eletrônicos da computação, demonstrando acreditar que o poder dos concorrentes estaria no domínio tecnológicos dos processos de computação.

Os grupos também apontaram, por meio da dinâmica, sua preocupação com novas estruturas dentro da empresa, do ponto de vista físico, do *lay out*. Entretanto, diante da observação e correlações feitas junto à realidade apresentada pelas empresas desse grupo amostral, inferiu-se que essa preocupação de estrutura interna é, de fato, pouco relevante em relação às necessidades prementes de melhoria dos processos gerenciais, de capacitação e formação profissional, tanto em relação a si como dos operários e em relação às inovações do próprio produto, como forma de distinção do setor em nível local e maior competitividade frente às empresas externas.

Demonstraram ainda acreditar que, para um cenário futuro, o trabalho conjunto, coeso, seria uma via para se ter acesso ao crédito e tecnologia, dar rumos mais definidos ao seu tipo de negócio e para serem mais competitivos no mercado interno e, principalmente, para terem acesso aos consumidores de fora do estado.

Não se verificou qualquer sentimento de identidade em relação aos outros empresários do setor, como partícipes de um mesmo território especializado, e nem de um nível de confiança mútua entre si, suficiente para ações associativas. Também não se observou a consciência dos empresários em relação às vantagens da concentração de empresas no setor. O sentimento em relação a isso ainda é de apatia e indiferença, uma vez que cada um se percebe muito mais como um trabalhador solitário na luta pela própria sobrevivência de sua família, do que um empreendedor com visão de negócio futuro.

Depreendeu-se de suas afirmações, durante as dinâmicas de grupo, que os empresários do setor aguardam a intervenção e ajuda externa, como se fossem “sobreviventes à beira do naufrágio”. Mesmo sem depositar total confiança nas instituições, esperam pela ajuda do “alto” e pela intervenção de terceiros.

Também não se identificou, entre os empresários pesquisados, o desejo de serem os iniciadores desse processo. A liderança entre eles, segundo se pôde verificar pelas dinâmicas aplicadas, não ganhou contornos suficientes para que esse processo ocorresse, como também não existe um projeto comum a todos.

#### **4.2 CAPITAL SOCIAL: AMBIENTE INTER-EMPRESARIAL E INTERINSTITUCIONAL**

*Mesmo que as políticas nacionais, estaduais ou municipais incentivem programas e dispositivos legais, ações coletivas no setor, para dar origem aos sistemas produtivos locais, ainda não existem mecanismos capazes de operacionalizar de fato essas ações, por causa do ambiente cultural perpetuar o individualismo na condução de pequenos negócios.*

*A Prefeitura Municipal criou, recentemente (2002), um programa específico de apoio ao pequeno empreendedor. Esse Programa foi criado pela Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo-SEICTUR, objetivando desenvolver e fortalecer as cadeias produtivas que apresentem expressiva quantidade de micro e pequenas empresas já instaladas e em funcionamento.*

*Dentre as preocupações do programa da Prefeitura Municipal, aparecem aquelas relacionadas à detecção dos setores de concentração e seu nível de organização, garantindo-lhes alguns privilégios já existentes sob forma de lei (tratamento favorecido e simplificado), incentivando alianças estratégicas e auxiliando esses setores a detectar nichos de mercado.*

*No programa existem ainda propostas de se constituir centrais de compra e de venda, assim como de se contribuir na realização de eventos que permitam difundir experiências bem sucedidas em áreas vizinhas e em novas práticas de gestão e tecnologias emergentes.*

*A operacionalização desse programa fundamenta-se em três ações: estudo de mercado; promoção de capacitação gerencial e tecnológica das empresas; e a viabilização de acesso às linhas de crédito.*

*No caso específico do setor moveleiro, a Prefeitura Municipal já buscou apoio da interlocução do SEBRAE/MS, para desenvolver um plano de capacitação no processo de gestão, visando aumentar a produtividade e a competitividade do mesmo, bem como a do Senai, para tratar dos aspectos do processo de produção.*

*Desse modo, depara-se com culturas individualistas nos locais de concentração, de modo que essas cooperações solidárias, no setor moveleiro, manifestem-se interinstitucionalmente, no sentido de fortalecer o tecido sócio-econômico regional e local.*

*Existem recursos locais, instituições técnicas e de pesquisa competentes, alguns dispositivos legais e políticos, assim como consciência do setor para que os arranjos produtivos se concretizem por meio de iniciativas locais. Entretanto, a situação dos recursos rodoviários e de energia elétrica e a ausência de iniciativas de cooperação solidária dentro do setor ainda constituem limitações para a existência de um ambiente industrial favorável às alianças estratégicas no setor.*

*O conjunto dos resultados da pesquisa, obtidos até o presente momento, indica que o setor moveleiro de Dourados aparece como um típico “cluster informal”. Essas inferências podem ser tomadas, se associamos as características apontadas com o quadro de tipologia de clusters, de Crocco et alii (2001), adaptado dos estudos de Mytelka e Farinelli (2000).*

**QUADRO 8** - Tipologia de clusters.

| CARACTERÍSTICAS         | CLUSTERS        |               |                 |
|-------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                         | INFORMAIS       | ORGANIZADOS   | INOVATIVOS      |
| Existência de liderança | baixo           | baixo a médio | alto            |
| Tamanho das firmas      | micro e pequena | PME's         | PME's e grandes |
| capacidade inovadora    | pequena         | alguma        | contínua        |
| confiança interna       | pequena         | alta          | alta            |
| nível de tecnologia     | pequena         | média         | média           |
| linkages                | algum           | algum         | difundido       |
| cooperação              | pequena         | alguma a alta | alta            |
| competição              | alta            | alta          | média a alta    |
| novos produtos          | poucos; nenhum  | alguns        | continuamente   |
| exportação              | pouca; nenhuma  | média a alta  | alta            |

Fonte: Adaptação de Mytelka e Farinelli (2000, p. 4).

*Tendo em vista o enquadramento das variáveis acima, Crocco et alii (2001, p. 12) definiram os clusters informais:*

[...] geralmente são formados por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico e cujos donos/administradores possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial e administrativa. Também a mão-de-obra é pouco qualificada, sendo seu treinamento prático pouco usual. Face às pequenas ou inexistentes barreiras à entrada o número de empresas tende a ser muito grande, o que, de um lado, proporciona uma dinâmica acentuada na geração de emprego, por outro dificulta o processo de cooperação inter-firmas; razão pela qual a capacidade de mudança de patamar no que tange à capacidade de inserção dinâmica via exportações, de geração de novos processos e produtos e da própria sobrevivência a médio prazo é pequena.

Nesse caso, a concentração existente no setor moveleiro de Dourados não chega a reunir condições suficientes para gerar um ambiente industrial com características de um “arranjo produtivo”, como aquelas apontadas por Garcia (apud Crocco *et alii*, 2001):

- forte cooperação entre os agentes;
- identidade sociocultural;
- ambiente institucional;
- atmosfera industrial;
- apoio das autoridades locais;
- existência de instituições de coordenação;
- índice de sobrevivência de empresas elevado;
- dinamismo e competitividade industrial;
- fatores locais favoráveis (recursos naturais, recursos humanos, logística, infra-estrutura;
- fortes ligações econômicas entre os agentes.

Formatados: Marcadorese  
numeração

Formatados: Marcadorese  
numeração

#### **4.3 CAPITAL HUMANO: PROCESSOS COLETIVOS DE APRENDIZAGEM**

A ausência de cooperação inter-firmas no setor moveleiro de Dourados deixa de gerar sinergia capaz de permitir a redução de custos unitários das empresas e a endogeneização da capacitação tecnológica por processos coletivos de aprendizagem. Desse

modo, pode-se depreender, deste estudo, que a concentração setorial e as características internas de seu funcionamento, não reúnem condições suficientes para dar origem às chamadas “economias externas locais” ou “externalidades”.

Neste sentido, as empresas não chegam a se manifestar na sua forma “estática” no setor moveleiro de Dourados, ou seja, relacionadas à diminuição de custos proporcionada pela localização específica e nem mesmo na sua forma “dinâmica”, visto por Rabelotti (apud Crocco *et alii*, 2001) como processos espontâneos de disseminação do conhecimento tácito acumulado pelas diferentes empresas do setor, e nem mesmo por “proximidade”, ou seja, que se originam da concentração em processos de urbanização, reduzindo custos de transação, diante de um adensamento da circulação e do estreitamento dos contatos pessoais.

A forma dinâmica de manifestação de “externalidades”, ou seja, disseminação do conhecimento adquirido empiricamente no cotidiano da prática industrial dentro do setor, viria contribuir para a constituição do chamado “capital humano”. A ausência de ações inter-empresariais, no sentido da disseminação do conhecimento acumulado dentro de cada empresa, conforme Ferrão (2002), explica a dificuldade que o setor enfrenta na absorção do conhecimento técnico externo, ou seja, para processos de endogeneização tecnológica.

O setor moveleiro apóia-se em empresas nascidas e ancoradas no território de Dourados, com posição estratégica frente à vida de relações econômicas de Mato Grosso do Sul com os mercados vizinhos de outros estados e de países fronteiriços do Mercosul. No entanto, envolve um conjunto de atores, os empresários do setor e instituições, com consciência sobre a necessidade do grupo se associar, para as empresas se tornarem mais competitivas e ponderadas, fortalecendo o seu desenvolvimento sustentável.



## CONCLUSÃO

As aglomerações de empresas no Brasil têm ganhado destaque no cenário nacional, sobretudo, quando são compostas por pequenas empresas, em função da sua relevante participação na geração de emprego, na capacidade de incorporar inovações e na geração de divisas.

A revisão de literatura revelou que o Brasil já conta com importantes pólos moveleiros, concentrados mais na Região Sul e a disseminação de grupos de empresas desse setor por todo o país, principalmente, por micro e pequenas empresas, formais e informais.

Mato Grosso do Sul não tem como tradição e nem é identificado como um pólo moveleiro, mas evidencia, em seus municípios, a concentração de empresas moveleiras de pequeno porte, sendo Dourados a segunda maior concentração de indústrias desse segmento no estado.

O município de Dourados contém em sua área urbana, o segundo espaço mais importante do Estado, em concentração e proximidade de micro e pequenas empresas deste setor. Entretanto, não chega a reunir características suficientes para que um Arranjo Produtivo no setor moveleiro seja constituído como um meio dinâmico e capaz de promover inovações que revertam em processos de desenvolvimento local.

As características de Arranjo Produtivo, neste município, ainda não estão consolidadas, devido à fragilidade dos níveis de interdependência e articulação entre os componentes do setor moveleiro de Dourados entre si e com outros órgãos complementares e, quando existem, são frágeis e incapazes de gerar competitividade empresarial.

Não se registrou formas de compartilhamento desses conhecimentos entre os empresários, que se percebem apenas como concorrentes diante de uma pequena fatia do mercado local, enquanto a grande parte do mercado está sob o controle de empresas externas. Também não se observou, entre eles, iniciativas no sentido da formalização de alianças entre

si, seja para se capacitarem, terem acesso à matéria-prima, maior produção ou aumento da venda, como estratégia para lhes dotar de maior competitividade perante a ameaça da concorrência externa.

A maior parte desses empreendimentos emergiu em circunstâncias de crise econômica, portanto, muito mais como iniciativa para garantir a sobrevivência familiar do que pelo espírito empreendedor. Esse contexto insere essas micro-empresas na categoria denominada por Meyer-Stamer (2001) de “*cluster* de sobrevivência” ou “arranjo produtivo de sobrevivência”, com parte delas pertencendo ao setor informal da economia, sujeitando-se aos mecanismos freqüentes de entrada e saída de empresas, com capital social modesto, diante da grande desconfiança reinante no ambiente criado por elas, dando origem muitas vezes a uma concorrência ruinosa e pequena capacidade de inovação.

Ao mesmo tempo em que esse setor perde empresas menos eficientes, diante da desagregação do mercado, quando cai o faturamento geral, é o mesmo setor que acolhe os ex-empregados vitimados por essa desagregação, por falta de opção de sair do mercado, uma vez que praticamente são poucas as outras alternativas para se obter renda.

Os níveis de cooperação e confiança mútua são ainda insuficientes para favorecer a emergência de lideranças e projetos comuns, de modo a substituir esse circuito econômico pouco eficaz em termos de competitividade, por mecanismos de funcionamento que leve a uma especialização crescente e a um aumento de capital social para fortalecimento mútuo. Acaba por se ter outra situação, própria de um *cluster* de sobrevivência, em que as empresas passam a produzir praticamente a mesma coisa, com o hábito de se copiar os sucessos lançados pelo concorrente, conduzindo novamente todos ao mesmo tipo de produção, sem iniciativa de uma divisão de trabalho entre si (MEYER-STAMER, 2001).

O baixo nível de qualificação e de know-how técnico, mesmo com nível de escolaridade não tão baixa, pode dificultar ou tornar mais moroso o tempo para que essa situação se reverta.

Porém, se esta realidade for sensibilizada, fomentada e dinamizada, poder-se-á gerar resultados positivos. Para tanto, deve-se evitar o tratamento tácito dos atores envolvidos, como meros observadores passivos, inseridos em uma corrente de eventos, para fomentar suas ações, propiciando ferramentas teórico-práticas, no sentido de ampliar o conhecimento de suas atitudes e decisões empresariais, bem como permitirá a esses empresários compreender-se como agentes com conhecimento e capacidade para refletir e agir na construção de caminhos outros que não sejam aqueles prescritos por regras e ou códigos sociais existentes e ineficientes para o atual contexto sócio-histórico (GARUD e KARNOE, 2000).

Pelas idéias de Maillat (2001), pode-se concluir que o setor moveleiro de Dourados enquadra-se naquele modelo territorial em que as empresas são territorializadas, porque nasceram de iniciativas locais, mas se caracterizam pela ausência de integração. As empresas agem de maneira independente, sem tecer os elos entre si, no local de origem. Maillat (2001) afirma que esse tipo de meio não é favorável ao desenvolvimento endógeno, uma vez que não engendra processos de aprendizagem coletiva na região. Para esse modelo, o território não é senão o suporte das atividades, desempenhando um papel passivo.

Os empresários do setor demonstraram estar conscientes de que sozinhos não conseguiriam reunir as forças potenciais para deflagrarem iniciativas locais de desenvolvimento e que precisariam fortalecer o tecido interinstitucional. Acreditam que, para um cenário futuro, o trabalho conjunto, coeso, seria uma via para se ter acesso ao crédito e tecnologia, dar rumos mais definidos ao seu tipo de negócio e para serem mais competitivos no mercado interno e, principalmente, para ter acesso aos consumidores de fora do estado. Entretanto, não se identificou, entre os empresários pesquisados, vontade em serem os próprios deflagradores desse processo.

O ambiente territorial em que se inserem as empresas do setor moveleiro apresenta virtualidades para iniciativas locais de seu fortalecimento e maior competitividade, em termos de infra-estrutura física (meios de comunicação e transportes), de serviços (educação e saúde) e institucional (universidades, órgãos de assistência técnica), além de haver uma conjuntura favorável para políticas públicas de emponderamento de micro e pequenas empresas e para a constituição de arranjos produtivos locais.

Entretanto, diante da falta de organização interna, o setor não apresenta autonomia e regras próprias de condução de seus destinos, ou seja, de governança, assim como não apresenta, ainda, condições de gerar economia de “externalidades”. Desse modo, as virtualidades locais deixam de ser potencializadas em benefício do setor.

Segundo Cassiolato (2002) e Lastres *et alii* (2002a; 2002b), com base nos cinco pontos característicos de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais (Dimensão territorial; Diversidade de Atores Econômicos, Políticos e Sociais; Inovação; Aprendizado Interativo; e a Governança), foi possível concluir que:

1. quanto à Dimensão Territorial, ainda que seja o segundo pólo mais importante do Estado, os empresários ainda não têm consciência dessa especialização do território, não se registrando formas de organização das empresas entre si, e nem se beneficiando de tal fato;

2. quanto à Diversidade de Atores Econômicos, Políticos e Sociais, ainda que existam organizações ligadas direta e indiretamente ao setor, as articulações interinstitucionais estão se iniciando agora, partindo da iniciativa do Município, e não dos empresários. Porém, com o amadurecimento e resultado do trabalho que a Prefeitura e o Sebrae estão desenvolvendo, pode ser que as empresas sintam-se mais fortalecidas, despertando suas atenções para as possibilidades de fortalecimento do setor, criando elos que propiciem a demanda dessas instituições dentro e fora do município;
3. quanto à Inovação, está intrinsecamente relacionada ao comportamento dos empresários, que se mostram abertos à inovação, no que diz respeito às técnicas de computação e estrutura física da própria empresa, mais do que para profissionalização do negócio, denotando espírito de empreendedorismo ainda frágil, mas que pode ser incentivado;
4. quanto ao Aprendizado Interativo, por serem empresas relativamente recentes, não chegam a acumular experiência significativa no setor (conhecimento tácito), sendo esta uma atribuição predominante do empresário, inexistindo formas de disseminação local desse aprendizado do já existente, não podendo ser considerados como fonte de vantagem competitiva do setor;
5. quanto à Governança, ainda é inexistente e justificável, pois a mesma é decorrente das características anteriores, que ainda não estão amadurecidas no município.

Assim, o setor moveleiro de Dourados, diante das características apresentadas, inclui-se na categoria de Crocco *et alii* (2001) como uma forma de “Arranjo Produtivo Informal”, pelo baixo nível tecnológico, mão-de-obra pouco qualificada e treinada, capacidade de formação gerencial e administrativa fraca em relação ao ambiente de negócio.

Há, ainda, a necessidade de sensibilizar o setor moveleiro de Dourados para que surjam lideranças, no sentido de conduzir seus integrantes a construir o capital social e humano, favorecendo o desenvolvimento de projetos estratégicos comuns, para se deflagrar iniciativas endógenas, de modo a se criar externalidades, tornando o setor mais competitivo no mercado local, nacional e, quiçá, internacional, a médio e longo prazo, constituindo-se, então, em um Arranjo Produtivo Local e, posteriormente, em um Sistema Produtivo Local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000.

ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. *Relatório* de produção, venda, instalação, manutenção, exposição e outros do mobiliário brasileiro, 2002.

ANTONELLI, Cristiano. Hysteresis and innovation in long term regional change. In: CLARK, G. L.; FELDMAN, M.; GERTLER, M. S. (ed.). *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

ARRUDA, Guilherme. *Desafios e evolução: indústria brasileira do mobiliário*. Editora Alternativa, 1997.

ÁVILA, Vicente Fideles de et alii. *Formação educacional em desenvolvimento local: relato de estudo em grupo e análise de conceitos*. Campo Grande: Editora UCDB, 2000.

BEDÊ, Marco Aurélio. *Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria*. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (ed.). *Les régions Qui gagnent*. Districts et réseaux paradigmes de la géographie économique. Paris: Press Universitaires de France, 1992.

\_\_\_\_\_. (org.). *As regiões ganhadoras*. Distritos e redes, os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994.

\_\_\_\_\_. (dir.). *La richesse des régions*. La nouvelle géographie socio-économique. Paris: Press Universitaires de France, 2000.

BNDES. STCP/Stagliorio, UNSO/ITC; ITTO/ITC. Disponível em: [www.ib.be/furniture-eu/statistics/eu-stat.htm](http://www.ib.be/furniture-eu/statistics/eu-stat.htm), consultado em novembro 2002.

BOISIER, Sérgio. Sociedad del conocimiento social y gestión territorial. In: *Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, vol. 2, n. 3, Campo Grande: Editora UCDB, setembro 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. e SZAPIRO, Marina. *Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Nota Técnica n. 27. Grupo de Economia da Inovação do Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro: UFRJ, dezembro 2000.

CASSIOLATO, José E. *As novas políticas de competitividade: a experiência dos principais países da OCDE*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

CROCCO, Marco *et alii*. Arranjo produtivo moveleiro de Ubá-MG. In: *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001. p. 323-82.

DORNELLES, Francisco. *Ações Setoriais para o Aumento de Competitividade da Indústria Brasileira*. Brasília: Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, 2002.

FERNANDES, Cândido Luiz de Lima e OLIVEIRA JÚNIOR, Roberto Heleno de. *Cluster no Setor Moveleiro: um estudo das potencialidades da região de Ubá (MG)*. In: X Seminário sobre a Economia Mineira, Diamantina: Sessões Temáticas, 18 a 22 de junho de 2002.

FERRÃO, João. Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. In: *Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento local*, vol. 3, n. 4, Campo Grande: Editora UCDB, março 2002.

FERREIRA, Marcos J. Barbieri. *Pólo moveleiro de Mirassol*. Relatório de pesquisa do projeto: "Design como fator de competitividade na indústria moveleira". Convênio Sebrae, Finep, Abimóvel, Fecamp, Unicamp-IE-Neit, coordenado pelo prof. Luciano Coutinho. Campinas: Unicamp-IE-Neit, nov. 1997a.

\_\_\_\_\_. *Pólo moveleiro de Votuporanga*. Relatório de pesquisa do projeto: "Design como fator de competitividade na indústria moveleira". Convênio Sebrae, Finep, Abimóvel, Fecamp, Unicamp-IE-Neit, coordenado pelo prof. Luciano Coutinho. Campinas: Unicamp-IE-Neit, nov. 1997b.

\_\_\_\_\_. *Indústria brasileira de móveis*. Relatório de pesquisa do projeto: "Design como fator de competitividade na indústria moveleira". Convênio Sebrae, Finep, Abimóvel, Fecamp, Unicamp-IE-Neit, coordenado pelo prof. Luciano Coutinho. Campinas: Unicamp-IE-Neit, 1998.

GARUD, R. e KARNOE, P. Path creation as a process of mindful deviation. In: TUSSI, J. e MARTTILA, S. (eds.). *Proceedings - conference on knowledge and innovation*. Helsinque, Finlândia: [s.e.], 25-26 de maio de 2000.

GIAMBIAGI, Fábio e MOREIRA, Mauricio Mesquita (orgs.). *A economia brasileira nos anos 90*. 1.ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

GORINI, Ana Paula Fontelle. *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira*. Setorial 8. Rio de Janeiro: BNDES, setembro 1998.

HUNT, E. K. *História do pensamento econômico*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Censo Industrial de 1985.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cadeia de móveis e artefatos e atividade de desdobramento da madeira – Censo Industrial de 1998.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Censos Demográficos de 2000.

INTERAÇÕES – Revista Internacional de Desenvolvimento Local. vol. 2 e 3. Campo Grande: Editora UCDB, setembro 2001 e março 2002.

IPLAN - Instituto de Estudos e Planejamento. Programa de Desenvolvimento dos Cerrados POLOCENTRO e o Programa de Desenvolvimento da Grande Dourados - PRODEGRAN. Campo Grande-MS: Secretaria de Assistência Social, 2002.

KLIKSBERG, Bernardo. *Repensando o estado para o desenvolvimento social: superando dogmas e convencionalismos*. São Paulo: Cortez, 1998. 92p.

\_\_\_\_\_. Capital social e cultura, claves esenciales del desenvolvimento. In: *Revista de la Cepal*, n. 69, Chile: CEPAL, dez. 1999.

\_\_\_\_\_. *Desigualdade na América Latina: o debate adiado*. Tradução: Sandra Trabucco Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2001. 108p.

LASTRES, Helena *et alii* (coords.). *Arranjos produtivos locais de MPE: uma nova estratégia de ação para o Sebrae*. Equipe Redesist. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Material de apoio 1, 2, 3 e 4. Rio de Janeiro: Sebrae e Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002a.

\_\_\_\_\_. *Integrar para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Pesquisadores: Arlindo Villaschi *et alii*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Brasília: SEBRAE; FINEP; CNPq, 2002b.

LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. Mato Grosso do Sul e Campo Grande: articulações espaço-temporais. São Paulo: UNESP, 2000. Tese de doutorado (inédita). .

LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. Ordem local como força interna de desenvolvimento. In: *Interações* - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, vol. 1, número 1, setembro 2000.

LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. Dinâmica territorial na fronteira nacional: o caso de Mato Grosso do Sul. XIII ENCONTRO NACIONAL DE GEÓGRAFOS. João Pessoa, 2002  
MAILLAT, Denis. Globalização, meio inovador e sistemas territoriais de produção. In: *Interações* - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, vol. 3, n. 4, Campo Grande: Editora UCDB, março 2002.

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

MERCOESTE. *Perfil competitivo do Estado de Mato Grosso do Sul*. Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul. Brasília: Federação das Indústrias, 2002.

MEYER-STAMER, Jörg. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica*. In: Policy Paper (28). ILDES / Friederich Ebert Stiftung, setembro de 2001.



MYTELKA, Lynn e FARINELLI, Fulvia. *Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness*. Nota técnica 05. Projeto: Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Canadá: Netherland e Carleton University, 2000.

NAPOLEONI, Cláudio. *O pensamento econômico do século XX*. São Paulo: Círculo do Livro, 1983.

PUTNAN, Robert D. de. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. São Paulo: Editora Getúlio Vargas, 1998.

SANTOS, Domingos. *Inovação tecnológica e desenvolvimento regional em Portugal: o caso das periferias*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica, 1992.

\_\_\_\_\_. Instruments de politique regional pour la promotion de l'innovation technologique: le cas Portugais. In: *Cadernos de Geografia*, n. 13, Lisboa: Afrontamento, 1994. p. 29-35.

\_\_\_\_\_. Innovation and territory: which strategies to promote regional innovation systems in Portugal? In: *European urban and regional studies*, 7(2), p. 147-56, 2000.

SCHMITZ, H. e NAVID, K. Clustering and industrialization: introduction. In: *World Development*, vol. 27, n. 9, 1503-14, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEICTUR - Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo. Censo Industrial. Dourados: Seictur, 2002.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. *Cadeia de móveis e madeiras de Mato Grosso do Sul*. Campo Grande, MS: SENAI, 2001.

SUZIGAN, Wilson. *Aglomerações industriais: avaliação e sugestões políticas*. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia - NEIT. Campinas: Unicamp, 2002.

URANI, André; COCCO, Giuseppe e PATEZ, Alexandre (orgs.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

URANI, André *et alii*. *Projeto espelhos do mundo*. Os distritos industriais da terceira Itália e os desafios da tropicalização. Curso de formação de multiplicadores. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

VEIGA, José Eli da. A face territorial do desenvolvimento. In: *Interações* - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, n. 5, Campo Grande: Editora UCDB, setembro 2002. p. 5-20.

YOGUEL, Gabriel. Creación de competencias em ambientes locales y redes productivas. In: *Revista de la CEPAL* (71), Chile: CEPAL, agosto 2000. p. 105-19.