

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

PRISCILA AZEVEDO GUIMARÃES

**PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS EM SANTA
CATARINA: UM ESTUDO SOBRE OS REFLEXOS DO PROMOVER
NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL.**

Florianópolis, 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS EM SANTA
CATARINA: UM ESTUDO SOBRE OS REFLEXOS DO PROMOVEL
NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL.**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM5420 – Monografia.

Por: Priscila Azevedo Guimarães

Orientador: Prof: Dr. Hoyêdo Nunes Lins

Área de Pesquisa: Exportações de Móveis

Palavras – chaves: 1. Cadeias Globais
2. Indústria moveleira da área de São Bento do Sul
3. Promovel

Florianópolis, 2006.

PRISCILA AZEVEDO GUIMARÃES

PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS EM SANTA CATARINA: UM ESTUDO SOBRE OS REFLEXOS DO PROMOVEL NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL.

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna Priscila Azevedo Guimarães, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

EXAMINADORES:

Profº. Dr. Hoyêdo Nunes Lins (Presidente).

Profº. Dr. José Antonio Nicolau (Membro).

Profº. Dr. Luis Carlos de Carvalho Junior (Membro).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pela capacidade de pensar, aprender, escrever, enfim, por tudo que tenho e sou. Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Agradeço a meus pais, Sergio e Keila, pelo empenho e todas as oportunidades que me proporcionaram. Obrigada, cheguei aqui, graças a vocês.

Agradeço a meu esposo, Junior, pelo apoio, dedicação e muita paciência nestes últimos dias. Obrigada, amor.

Agradeço aos meus amigos de faculdade, Taiana, Joseane e Edson. Obrigada, vocês me socorreram várias vezes.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIACÕES.....	vii
LISTA DE ANEXOS.....	viii
LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
RESUMO.....	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	12
1.2 Problema de Pesquisa.....	13
1.3 Objetivo geral.....	16
1.4 Objetivo específico.....	17
1.5 Metodologia	17
CAPÍTULO II – REFERENCIAL ANALÍTICO: GLOBALIZAÇÃO, DESIGUALDADES E CADEIAS GLOBAIS.....	19
2.1 Introdução.....	19
2.2 Globalização: aspectos e problemas.....	20
2.3 O enfoque das Cadeias Mercantis Globais como instrumento para interpretar as desigualdades na globalização.....	23
2.4 Cadeias Mercantis Globais como referência para o estudo das iniciativas de exportação no Pólo Moveleiro de São Bento do Sul.....	30
CAPÍTULO III – EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL: O PAPEL DA GOVERNANÇA EM ESCALA DE CADEIA GLOBAL.....	33
3.1 Introdução.....	33
3.2 Panorama geral da indústria moveleira mundial.....	33
3.3 A indústria moveleira nacional.....	35
3.4 Pólo moveleiro de São Bento do Sul.....	42
3.5 O caráter exportador pólo moveleiro de São Bento do Sul: uma inserção internacional via agentes de exportação.....	48
CAPÍTULO IV – PROMOVEL – PROGRAMA DE INCREMENTO ÀS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS.....	53
4.1 Introdução.....	53

4.2 Antecedentes do Promovel.....	53
4.3 Criação do Promovel.....	54
4.4 Projetos constituintes do Promovel.....	57
4.4.1 Estudo de mercados internacionais.....	58
4.4.2 Desenvolvimento de Design.....	58
4.4.3 Missões Empresariais.....	59
4.4.4 Selo Verde.....	59
4.4.5 Aquisição de <i>Know-How</i> no exterior.....	60
4.4.6 Prospecção do mercado de Móveis nos Estados Unidos.....	60
4.4.7 Capacitação Gerencial.....	60
4.4.8 Adequação de Plantas Fabris.....	61
4.4.9 ISO 9000.....	61
4.4.10 Sensibilização ISO 14000.....	61
4.4.11 Formação de Consórcios.....	62
4.4.12 Móveis brasileiros em exposições internacionais.....	62
4.4.13 Pontos avançados de negócios no exterior.....	62
4.4.14 Marketing no Exterior.....	62
4.4.15 Produção de Normas Técnicas para Fabricação de Móveis.....	63
4.4.16 Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade.....	63
4.5 Resultados.....	63
CAPÍTULO V – O PROMOVEL NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL.....	66
5.1 Introdução.....	66
5.2 Implantação do Promóvel no pólo moveleiro de São Bento do Sul.....	66
5.3 Promóvel em São Bento do Sul: uma visão sobre resultados.....	69
5.4 Projetos Implantados no pólo moveleiro de São Bento do Sul.....	71
5.5 Grau de satisfação e ganhos das empresas com o Promovel.....	73
5.6 Avaliação geral e sugestões dos empresários sobre as lacunas e o que poderia ter sido feito para uma maior eficiência do programa.....	75
CONCLUSÃO.....	79
REFÊRENCIAS.....	81
ANEXOS.....	84

LISTA DE ABREVIACÕES

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
PROMOVEL - Programa de Incremento às Exportações de Móveis
ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
APEX – Agência de Promoção das Exportações
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio
MRE – Ministério das Relações Exteriores
CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento
BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
UNC – Universidade do Contestado
ACISBS – Associação Comercial de São Bento do Sul
FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa
MOVERGS – Associação das indústrias de móveis do Estado do Rio Grande do Sul
SINDUSMOBIL – Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul
SINDIMOV - MG – Sindicato das Indústrias do Mobiliário e de Artefatos de Madeira do Estado de Minas Gerais
INTERSIND – Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá
SINDIMOL – Sindicato das Indústrias da Madeira e Mobiliário de Linhares
CTM – Centro Tecnológico do Mobiliário
SINDIMOV – Sindicato das Indústrias e Marcenarias de São Paulo

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 : Regimento geral do Promovel.....	84
Anexo 2: Lista das empresas entrevistadas no pólo moveleiro de São Bento do Sul.....	88
Anexo 3: Questionário aplicado em pesquisa de campo na área de São Bento do sul, nas indústrias moveleiras.....	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de a Produção Triangular.....	28
Figura 2: Distribuição da Produção Mundial de Móveis – 2002.....	34
Figura 3: Participação estadual nas exportações brasileiras de móveis – 2005.....	41
Figura 4: Canais de comercialização do pólo moveleiro de São Bento do Sul no início dos anos 2000.....	49
Figura 5: Origem dos recursos para o Promóvel.....	55
Figura 6: Grau de satisfação das empresas quanto aos projetos realizados.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Etapas gerais de uma Cadeia Mercantil.....	24
Quadro 02: Características principais das cadeias mercantis globais comandadas por produtores e comandadas por compradores.....	27
Quadro 03: Quadro de projetos do Promovel.....	58
Quadro 04: Resultados dos projetos propostos pelo Promovel.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Incremento nas exportações de móveis entre os anos de 1995 e 2000 (US\$ milhões).....	35
Tabela 2: Número de Empresas da indústria moveleira nacional por tamanho.....	36
Tabela 3: Comparação da quantidade de empregos e empresas da indústria moveleira nacional entre os anos de 1998 e 2002.....	37
Tabela 4: Número de empresas e empregados setor moveleiro do Brasil por Estado, 2004.....	38
Tabela 5: Participação dos estados da Região Sul nas exportações de móveis do Brasil – 1990 – 2004.....	39
Tabela 6: Distribuição percentual das indústrias moveleiras pelos estados brasileiros – 2005.....	40
Tabela 7: Pólo moveleiro do norte catarinense: número de estabelecimentos e empregados – 2005.....	42
Tabela 8: Número de indústrias de móveis na área de São Bento do Sul entre os anos de 1950 e 1988.....	44
Tabela 9: Exportações anuais pólo moveleiro de São Bento do Sul.....	46
Tabela 10: Tempo de exportação das empresas moveleiras do pólo de São Bento do Sul – SC – Brasil, 2004.....	48
Tabela 11: Pólos participantes do Promóvel.....	57
Tabela 12: Meio de realização do primeiro contato das empresas com o programa.....	69
Tabela 13: Tempo de exportação das empresas pesquisadas antes do Promóvel.....	70
Tabela 14: Projetos implantados nas empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul.....	72
Tabela 15: Acompanhamento dos projetos realizados.....	73
Tabela 16: Ganhos das empresas com a adesão ao Promóvel.....	75
Tabela 17: Críticas das empresas ao Promóvel.....	76

RESUMO

GUIMARÃES, Priscila Azevedo. **Promoção das exportações de móveis em Santa Catarina: um estudo sobre os reflexos do Promovel na área de São Bento do Sul.** 2007, 80 páginas. Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Nas últimas décadas têm ocorrido mudanças na economia mundial, principalmente em relação ao comércio e a produção, esta que se tornou mundial. Dentro das novas formas de comercialização busca-se compreender como é realizado o comércio entre países periféricos e países centrais. Sendo que, na globalização o comércio entre países faz com que os países periféricos e semiperiféricos experimentem a desigualdade. Para entender como é realizado este comércio e porque existem as desigualdades, apresenta-se o tema cadeias mercantis globais, nesta cadeia global existe uma governança, geralmente exercida pelos países centrais, que pode ser comandada por produtores ou por compradores. Este estudo inicia-se com um panorama geral da indústria moveleira nacional e a indústria mundial, através da coleta de dados secundários e acesso a relatórios publicados sobre o assunto. Com o destaque apresentado pela indústria moveleira nacional, principalmente no que se refere às exportações. O Governo, a estrutura institucional, lançou um Programa de Incremento às Exportações de Móveis – Promovel, para capacitar e reestruturar as empresas. O presente estudo tem o objetivo de analisar a participação da indústria moveleira de São Bento do Sul (que faz parte de uma cadeia global de produção que é governada por compradores) no Promovel. Para isso, realizou-se revisão da literatura sobre a globalização e o tema de cadeias mercantis globais, um estudo detalhado da indústria moveleira de São Bento do Sul, e por fim, uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários a algumas empresas, buscando saber a visão dos empresários quanto à iniciativa do Promovel. Após o estudo, a principal conclusão é que o Promovel não obteve sucesso na região de São Bento do Sul, por falta de motivação e interesse de ambas as partes, tanto dos gestores do programa quanto das empresas.

Palavras – chaves: Cadeias globais, indústria moveleira da área de São Bento do Sul e Promovel.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Em tempos de grandes mudanças mundiais, na economia do pós-guerra, surge o termo globalização que é consolidado no final da década de 80. Com a globalização, constata-se grandes avanços tecnológicos, principalmente no que tange à informação e à comunicação, formam-se redes globais em que é possível comprar produtos em diversos cantos do mundo e recebê-los no país de origem em alguns dias.

A globalização traz várias oportunidades, principalmente a países do Terceiro Mundo, que através deste fenômeno passam a participar mais ativamente da economia mundial. A globalização abrange várias áreas, pois permite falar tanto em produção mundial quanto em facilidades de comunicação entre diferentes povos e culturas.

Mas, além de seus aspectos positivos, como oportunidades a países periféricos de inserção no mercado mundial e crescimento, a globalização também apresenta aspectos negativos. Um destes aspectos envolve a desigualdade de renda entre países. Através do estudo de Kaplinsky (2000), torna-se possível entender como países que participam do mercado global experimentam a desigualdade, registrando até, em certos casos declínio em sua renda.

Kaplinsky (2000) aborda esse problema privilegiando o tema das cadeias mercantis globais, investigadas também por Gereffi (1994). Nessas cadeias observa-se governança exercida por agentes econômicos de países centrais sobre agentes de países semiperiféricos e periféricos, podendo os primeiros serem compradores ou produtores. Esta abordagem representa marco interpretativo para o estudo das relações de mercados locais com o mercado global. Através desta abordagem, pode-se formar uma idéia sobre como países periféricos e semiperiféricos têm se inserido no mercado mundial. Ao mesmo tempo, pode-se avançar no entendimento de como países que participam da economia mundial como produtores e exportadores de mercadorias industriais permanecem, apesar disso, em situação de menor desenvolvimento relativo ou até sofrem piora dessa situação.

A região de São Bento do Sul, situada no norte de Santa Catarina, constitui uma importante área produtora de móveis em escala de Brasil. Seu desempenho é particularmente

notável em termos de exportação, como indica o histórico da sua participação no valor exportado pelo país no setor moveleiro. Ora, essa indústria regional claramente integra o que se pode chamar de cadeia moveleira global, pois seus principais clientes situam-se nos Estados Unidos e na Europa. Entretanto, a inserção internacional da área de São Bento do Sul, materializada por meio de envolvimento em uma cadeia global comandada por compradores, é caracterizada pela governança exercida por compradores estrangeiros. Essa governança é exercida principalmente através da determinação e do repasse do design dos móveis, que acompanha os pedidos.

Segundo o BNDES (2002), a indústria moveleira nacional tem chamado à atenção de órgãos governamentais e instituições ligadas ao setor, pelas possibilidades que apresenta de incrementar as exportações e gerar novos empregos. O Governo e as instituições, buscando uma forma de auxiliar a indústria moveleira no Brasil, lançaram em dezembro de 1998 o Programa de Incremento as Exportações (PROMOVEL), liderado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMOVEL) e a Agência de Promoção das Exportações (APEX). Os principais objetivos deste programa eram capacitar e reestruturar as empresas moveleiras para melhorar a sua inserção no mercado internacional.

A região de São Bento do Sul, que se caracteriza por ser a maior exportadora de móveis do Brasil, representando em média, nos anos de 2000 a 2004, mais que 50% das exportações totais deste setor no Brasil, participou do programa com um total de 62 empresas. Estas empresas caracterizam-se por possuir uma forte cultura exportadora, mão-de-obra especializada e por atuarem em certa vinculação com várias instituições de suporte às indústrias.

Esta monografia propõe-se a verificar a implantação e o funcionamento do programa na área de São Bento do Sul.

1.2 O Problema de Pesquisa

Com a abertura comercial na década de 90 e a apreciação da moeda nacional, as empresas brasileiras encontraram-se com a condição e possibilidade de modernizar suas plantas fabris, o que resultou em crescente importação de máquinas e equipamentos. No setor moveleiro, as empresas se beneficiaram da valorização da moeda para renovar seus parques

fabris, mas houve também uma intensificação no direcionamento para o mercado externo, com um significativo aumento das exportações, como se observa através dos dados: em 1989, as exportações da indústria moveleira nacional eram de 47 milhões de dólares, passando a 385 milhões em 1999, ocorrendo acréscimos importantes em 1992 e 1993.

Saliente-se que mesmo com a apreciação da moeda nacional na esteira do Plano Real, este setor experimentou aumento no seu volume exportado. Após a década de 90, entre os anos 2000 e 2004, observa-se um crescente volume da produção de móveis sendo exportada. Tem-se um crescimento nas exportações de 49%; em 2000, eram 485 milhões de dólares, e em 2004, 991 milhões de dólares.

Deve-se assinalar que a indústria moveleira nacional ocupa uma parcela não negligenciável no mercado internacional da indústria moveleira. O Brasil se encontra na décima posição como país exportador de móveis, tendo como principais importadores diversos países, com destaque para Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Emirados Árabes, China, Chile, Argentina, Uruguai e Paraguai, entre outros. Este setor caracteriza-se por ocupar mão de obra de forma intensiva. Em 2004, empregava 206.352 trabalhadores no Brasil como um todo, sendo os estados que mais empregaram, em ordem decrescente São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com 23%, 16% e 15%, respectivamente.

A indústria moveleira no Brasil está organizada em diversos pólos que estão dispersos no território brasileiro. Existem pólos moveleiros situados principalmente nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Santa Catarina. Em número de indústrias, e em termos de faturamento, a primeira posição é do pólo moveleiro localizado no Estado de São Paulo. Na região sul situa-se o pólo moveleiro que é o maior exportador do Brasil, com um volume de 43,75% das exportações totais do país em 2004. Este pólo é formado por municípios na região do Planalto Norte de Santa Catarina, sendo eles, São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre.

O comércio dos móveis dessa região no mercado internacional ocorre através de compradores globais, os quais integram, pode-se dizer uma cadeia mercantil global. A idéia de cadeia refere-se à existência de redes de processos de trabalho e produção cujo resultado final é uma mercadoria acabada (Hopkins and Wallerstein apud Gereffi, 1994). Considera-se que a indústria moveleira de São Bento do Sul faz parte da cadeia moveleira global, porque parcela elevada dos móveis lá produzidos é comercializada por varejistas com presença no

mercado internacional. O acesso da indústria moveleira instalada em São Bento do Sul ao mercado internacional, principalmente na venda para compradores situados em países desenvolvidos depende de sua inserção nessa cadeia moveleira global.

De fato, a literatura sobre cadeias globais destaca que, para fabricantes de países situados fora das áreas centrais da economia mundial, “... o acesso a mercados de países desenvolvidos tornou-se crescentemente dependente da entrada em redes globais de produção...” (Humphrey e Schmitz, 2001). Nestas cadeias globais existem empresas que exercem governança e empresas que obedecem a parâmetros estabelecidos e aplicados a elas pelas empresas liderantes. No caso específico da cadeia moveleira, e particularmente no da inserção dos fabricantes de São Bento do Sul, a cadeia é liderada pelos compradores globais – os varejistas acima referidos -, e as empresas produtoras de móveis obedecem aos padrões estabelecidos por estes.

O fato de esse setor ser liderado por compradores globais gerou certa preocupação em capacitar e estruturar as empresas para melhor se inserir e atender ao mercado internacional. A partir dessa preocupação para melhor se incluir no mercado internacional, e respondendo às condições estabelecidas pelos compradores globais, concebeu-se e implementou-se uma ação institucional específica. Uma parceria realizada entre a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), de um lado, e, na órbita governamental, a Agência de Promoção de Exportações (APEX), o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (MDIC), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e o Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento (CNPq), gerou o Programa de Incremento às Exportações (Promovel). Com a participação de órgãos públicos, além das próprias empresas e de instituições privadas, esse programa procurou introduzir medidas que tinham como objetivo central a reestruturação das empresas e a capacitação delas para a exportação.

O foco de atenção principal desta monografia tem a ver com a implantação do Promovel. Passados vários anos desde a sua implantação, cabe interrogar, nesta segunda metade dos anos 2000 sobre o seu desempenho e a sua eficácia. Não se pretende, todavia, até por carência de meios, fazer uma abordagem exaustiva. No presente estudo, o objeto da investigação é bem preciso: trata-se de estudar o envolvimento das empresas do pólo moveleiro localizado na região de São Bento do Sul, com a pretensão básica de observar os resultados obtidos pelas empresas; a partir do seu envolvimento nesse programa.

O estudo tenta perceber, portanto, o que ocorreu com as empresas da região participantes do programa, sobretudo no que concerne à inserção delas na cadeia global, quer dizer, no tocante às vendas para clientes no exterior. Pretende-se descobrir, por exemplo, se houve casos de fabricantes que se moveram para melhores posições no interior cadeia, a partir, entre outras coisas, do desenvolvimento de um design próprio ou de um maior dinamismo sobre canais de distribuição. Da mesma forma, há interesse em inquirir sobre a ocorrência de agregação de valor aos móveis exportados ou se o envolvimento no Promovel resultou tão somente em variação no volume exportado. Em suma, a pretensão é identificar e analisar, com base em um estudo de caso com empresas participantes do programa, o resultado alcançado por estas, avaliando quais metas do programa foram alcançadas pelas empresas pesquisadas, e se todos os meios para atingir as metas foram aplicados. Através desta análise, poder-se-á tirar conclusões sobre a eficácia deste programa, inclusive detectando possíveis dificuldades em reestruturar o setor moveleiro e, além disso, verificando se o observado aumento das exportações no período 2000 a 2004, resultou, em algum grau, das ações do Promovel.

À primeira vista esse programa se revestia de grande importância, tendo em conta a conjuntura em que se mostra envolvida a indústria moveleira. É, de fato, inegável a necessidade de aprimorar a atuação empresarial para melhor competir no mercado internacional, como diferentes diagnósticos sobre o setor no país como um todo indicam. Após a análise dos resultados do Promovel, de uma forma geral, talvez o setor possa formar uma melhor idéia sobre o seu próprio crescimento dentro da cadeia global, em particular sobre o grau de sua dependência em relação aos compradores globais.

Através dessa análise, pode-se chegar à conclusão de que o programa deve continuar sendo aplicado nos moldes atuais, ou, contrariamente, à conclusão de que é necessária uma adaptação do programa ou até mesmo outras políticas ou programas para melhorar a estrutura e capacitação das indústrias moveleiras do Planalto norte catarinense.

1.3 Objetivo Geral

Detectar e analisar os resultados do envolvimento do pólo moveleiro da região de São Bento do Sul no Promovel – Programa de Incremento às Exportações, salientando os efeitos

em termos de participação das empresas na cadeia moveleira global, quer dizer, em termos de inserção em mercados externos.

1.4 Objetivos Específicos

Realizar revisão bibliográfica sobre o tema das cadeias mercantis globais, e caracterizar a indústria moveleira de São Bento do Sul como integrante de tal cadeia, comandada por compradores globais.

Descrever e analisar o Promovel – Programa de Incremento às Exportações, mostrando suas metas e os meios previstos para alcançar os objetivos propostos e, igualmente, apresentando a forma como foi aplicado em Santa Catarina, particularmente na área de São Bento do Sul.

Analisar, com base em pesquisa de campo em empresas e instituições locais, os resultados da aplicação do Promovel na área de São Bento do Sul, apontando efeitos positivos e assinalando problemas.

1.5 Metodologia

Esse estudo, com a análise pretendida, tem como base pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

O primeiro objetivo específico implicou revisão bibliográfica de trabalhos de autores que tratam do tema das cadeias mercantis globais, de uma forma geral, e que abordam a produção de móveis, assim como o uso de trabalhos acadêmicos que focalizam a região estudada. Essa pesquisa, que incluiu o levantamento de dados sobre a indústria de móveis da região e a comparação com dados para o Brasil, permitiu observar a inserção da indústria moveleira da área na cadeia moveleira global, assinalando os vínculos com compradores globais.

O segundo objetivo envolveu a descrição e análise do Promovel, através da leitura do manual do programa e também do acesso às informações sobre o programa na internet, disponível no site oficial da ABIMOVEL. Também úteis foram os acessos diretos a documentos e as entrevistas realizadas com o diretor do Promóvel na época da implantação do programa na região de São Bento do Sul, detalhando o programa quanto à sua história, e missão, e também ao mercado alvo, e identificando as medidas tomadas para alcançar as metas propostas.

A partir desse contato com o conteúdo do Programa, programou-se e realizou-se uma pesquisa de campo, junto a empresas participantes do Promovel, com o intuito de alcançar o terceiro objetivo específico. Essa pesquisa foi realizada através de questionários (ver assuntos abarcados em anexo) aplicados diretamente aos diretores industriais de cada empresa – nove empresas localizadas em São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre (ver lista em anexo) - e também instituições locais ligadas ao setor, como sindicatos e associações de empresários; agências de exportação foram igualmente visitadas. Informações obtidas nas instituições responsáveis pela aplicação do Programa, a saber, a ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário e a APEX – Agência de Promoção de Exportações foram também úteis.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL ANALÍTICO: GLOBALIZAÇÃO, DESIGUALDADES E CADEIAS GLOBAIS

2.1 Introdução

Este capítulo contextualiza o tema geral desta monografia, qual seja, o “diálogo” entre estruturas produtivas enraizadas territorialmente e redes de vínculos de abrangência internacional. O dinamismo exportador da indústria de móveis de São Bento do Sul e sua área, conforme indicado na introdução e como será mostrado no capítulo 3, faz desse “diálogo” a temática ampla na qual se insere esta pesquisa. O estudo específico sobre o Promovel aparece, nesses termos, como o afunilamento da perspectiva contemplada no estudo, referente a um mecanismo institucional criado para promover as relações entre ambientes produtivos locais e o mercado internacional.

Essa contextualização temática implica discorrer sobre aspectos do funcionamento da economia mundial na atualidade. Isso significa falar sobre a globalização, em primeiro lugar. O termo capta mudanças ocorridas na economia mundial nas últimas décadas.

Após a Segunda Guerra Mundial ocorreram diversas mudanças na economia mundial. “Pela primeira vez surge a noção de uma economia mundial em sentido estrito, com a superação das barreiras entre as áreas sob influência econômica da libra esterlina, do franco, etc...” (Griffin/Khan apud Baumann, 1992). A explosão de produtos novos e novas tecnologias, por exemplo, e inovações nos transportes e comunicações, levaram ao surgimento de um sistema de produção global que incentivou as empresas transnacionais a se especializarem em diferentes estágios da produção.

Em nível mundial, o comércio, particularmente, sofreu algumas mudanças no que se refere aos vínculos entre países integrantes das zonas periféricas e semiperiféricas da economia mundial e países das zonas centrais. Segundo Gereffi (1995), o comércio anterior à Segunda Guerra era mais “simples”, no sentido de que as zonas periféricas e semiperiféricas mandavam para o centro quase que tão somente insumos e matéria-prima. Com as mudanças ligadas ao fenômeno da globalização, as regiões do Terceiro Mundo começaram a produzir produtos acabados e passaram a exportar esses produtos para o centro do sistema mundial.

2.2 Globalização: aspectos e problemas

As mudanças no comércio mundial observadas nas últimas décadas relacionam-se com o aprofundamento do movimento de internacionalização das empresas, registrado no passado recente. Foi nesse contexto, e principalmente a partir dos anos 80, que o termo globalização passou a ser usado para referir à “integração” dos fluxos, principalmente financeiros e econômicos, entre as nações. Pontuado por eventos de grande visibilidade, como a queda do regime comunista na Europa do Leste e a abertura comercial na China, o fenômeno caracteriza-se, de fato, por uma rapidez sem precedentes nos movimentos de capitais.

O termo globalização compreende uma variedade de fenômenos, segundo Baumann (1996). O processo de globalização causa impactos em diversas áreas, como: a financeira, a comercial, a produtiva, a institucional e também em nível de política econômica, nos diversos países. Na área financeira observa-se um aumento do volume de recursos e o aumento da velocidade de circulação desses recursos em nível mundial. Já na área comercial, observa-se semelhança nas estruturas da demanda e uniformidade nas estruturas de oferta: há uma uniformização de técnicas produtivas e administrativas, e também uma mudança no modelo de concorrência, que deixa de ser limitada aos produtos e passa a ser uma concorrência em termos de tecnologias de processos. Na questão do setor produtivo, passam a existir grandes semelhanças entre os processos produtivos das diversas economias, pelo menos nos países com alguma proximidade no padrão industrial. Na perspectiva institucional, observa-se uma tendência de homogeneização entre os países e entre os sistemas nacionais no tocante a regras e outros dispositivos institucionais. Verifica-se que, pelo fato da globalização impactar várias áreas, surge certa dificuldade em achar uma conceituação única e exata do termo.

Segundo Lerda (1996), existem três fatores determinantes do processo de globalização. Em primeiro lugar, a tecnologia, campo em que as empresas têm crescido através da incorporação de inovações. Com efeito, um aspecto marcante do processo de globalização é o avanço tecnológico, e isso caracteriza principalmente duas áreas-chaves, a comunicação e a informação. Em segundo lugar, a organização corporativa, termo onde se observa a criação de novos modelos de organização das hierarquias transnacionais. Assim, por exemplo, a estratégia das empresas transnacionais para distribuir suas atividades nas diversas economias têm-se baseado em sistema de produção “flexível” que envolve a escolha do local de acordo com as vantagens comparativas de cada território. As decisões e ações do

processo de produção e distribuição não são influenciadas em nível local, mas fazem parte da estrutura decisória das empresas globais. Por último, o fator relativo às políticas públicas, às quais deve ser também associada à intensificação dos fluxos de comércio: as políticas externas criaram condições para o desenvolvimento de forças globalizadoras, e as políticas domésticas também tiveram importante papel no processo de globalização.

O novo padrão de produção permite observar uma intensificação da internacionalização dos processos produtivos, que se mostra como um aspecto básico da organização produtiva no período atual. Com diferentes produtos sendo produzidos e distribuídos mundialmente, têm-se a “industrialização global”, como um resultado da integração da produção e do comércio em escala ampla. De fato, diversos processos de fabricação são feitos em escala global, com fatores de produção que exibem mobilidade através das fronteiras. Isso permite pensar em integração mundial da produção.

As empresas que fazem parte desse sistema global se adequam progressivamente aos padrões globais. Essas empresas, designadas transnacionais, são consideradas o agente principal da globalização. Wallerstein (1985) as qualifica como “estruturas globais que buscam abranger tantos elos de uma cadeia quanto possível” (p.28). Tais empresas encontram-se, portanto, no centro do sistema global, constituindo-se no vetor básico do funcionamento deste. Dois elementos principais as caracterizam: a extensão sobre numerosos países e a definição de políticas empresariais globais.

Essas empresas, que têm um papel crescente e destacado na dinâmica do desenvolvimento industrial, têm encontrado facilidade em produzir mundialmente em virtude dos avanços tecnológicos, que reduzem o tempo e o custo no envio de mercadorias e pessoas de um lugar para outro. Neste ambiente globalizado, segundo Gereffi (1995), verifica-se intensa competição mundial, do que resulta o surgimento de novos centros de produção em diferentes setores, principalmente devido à busca incessante das empresas transnacionais por ganhos de competitividade. Nesse processo, a busca por locais em que a produção tenha custos mais baixos ocupa importante papel.

Esse quadro de competição acirrada entre as empresas, que buscam produzir a custos menores, e o crescimento das inter relações em escala mundial, não deixam de ser acompanhados por uma crescente desigualdade entre países e regiões, com aumento dos níveis absolutos de pobreza. De fato, segundo Kaplinsky (2000), esse novo sistema mundial, muitas vezes apresentado como oportunidade de ganhos e de crescimento, tem sido

acompanhado por aprofundamento das desigualdades em diversos países, principalmente nos países do Terceiro Mundo. Esses aspectos da globalização são vistos em diferentes níveis, a saber, em nível individual, de firmas, de cidades, de regiões, de setores e de nações. Trata-se de um caráter excludente da globalização que pode ser observado, por exemplo, no contraste entre os países que recebem investimentos diretos e os numerosos países que simplesmente não interessam ao capital e que, por esse motivo, ficam à margem do sistema.

Segundo Cardoso (1996), a globalização exerce um efeito negativo e desintegrador no Terceiro Mundo. Este se fragmenta em grupo de países que encontram nichos na economia mundial e que possuem recursos internos necessários para se integrar no mercado internacional, e grupos do Terceiro Mundo, que permanecem na margem do sistema, tendo como características principais a fome e a desesperança. A questão principal, segundo esse autor é que estes países necessitariam ingressar na corrida tecnológica, investindo pesadamente em Pesquisa e Desenvolvimento, sob pena de se tornarem crescentemente “desimportantes”, inexplorados e inexploráveis. Esses países enfrentam uma dupla ameaça: os que conseguem se integrar devem se preocupar sobre como acontecerá essa integração, evitando ser “tragados” pela economia mundial; os que não se integram não têm outro destino senão a irrelevância, e, portanto necessitam procurar meios para melhorar sua situação. Como se pode inferir, o que o futuro parece reservar a esses países é uma ainda mais grave situação de penúria e de esgarçamento social.

Em diversos países do Terceiro Mundo observa-se que a distribuição da renda apresenta-se de forma extremamente desigual. Mais impressionante ainda é que vários países têm experimentado declínio de parte de sua renda, ao mesmo tempo em que têm aumentada a sua participação no comércio global. Isso chama tanto mais a atenção porque, segundo Kaplinsky (2000), os “perdedores” no sistema capitalista planetário incluem participantes ativos no processo de integração global. Esse autor desenvolve argumentação sobre isso utilizando o exemplo da China, assinalando que esse país apresentou um rápido crescimento e integração à economia mundial entre 1985 e 1995, mas experimentou um forte aumento das desigualdades. Mesmo com o aumento da renda média, o aumento da desigualdade significa que muitos chineses têm sido excluídos dos ganhos da globalização. Outro exemplo explorado por Kaplinsky refere-se ao Chile, que cresceu com a globalização, mas cujo coeficiente de Gini aumentou de 0,46 em 1971 para 0,58 em 1989. De outra parte, o Banco Mundial assinalava que a população que vive com o equivalente a menos de U\$1/dia deve

crescer de 1,3 bilhões para 1,6 bilhões entre os anos de 1993 e 2000 (conforme Kaplinsky, op. cit.).

Diante dessas afirmações, esse autor interroga a si mesmo sobre uma questão que, além de ser muito importante, evidencia um aparente paradoxo: como se pode explicar que esses países, nomeados semiperiféricos e/ou periféricos, participam do processo global de difusão industrial e, mesmo assim, experimentam declínio de suas rendas? “O foco da atenção deve residir no modo como firmas, países e regiões participam do processo global de produção e troca” Kaplinsky (2000: 6). Como deve acontecer a inserção de países do Terceiro Mundo na economia global de forma que isso não lhes traga aumento nas desigualdades de renda e não diminua ainda mais a qualidade nos padrões de vida? Eis a questão que, de fato, perpassa o citado estudo desse autor.

O estudo das cadeias mercantis globais ajuda a interpretar os processos atuais, sugerindo respostas à interrogação acima. Esse enfoque procura captar o modo como os países têm se inserido no mercado mundial e como ocorre a relação entre empresas localizadas nos países centrais, semiperiféricos e periféricos.

2.3 O enfoque das Cadeias Mercantis Globais como instrumento para interpretar as desigualdades na globalização

Cadeia Mercantil Global é expressão que designa a existência de redes de produção e trocas desdobradas mundialmente. Remete a sistemas de produção transnacional, traduzindo-se pela operação de firmas industriais e comerciais envolvidas em vínculos econômicos em nível global. O próprio nome cadeia mercantil sugere que essas redes englobam os estágios sequenciais da materialização de uma mercadoria.

A representação de uma cadeia mercantil simples pode ser observada na quadro 01.

Quadro 01. Etapas gerais de uma Cadeia Mercantil.

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa
Design	Produção	Marketing
	Logística Interna	
	Transformação de Insumos	
	Embalagem, etc.	

Fonte: Elaboração própria com base em Kaplinsky, 2000.

Cadeias mercantis sempre existiram na história do capitalismo, mas o que as cadeias do período atual apresentam como aspectos mais ou menos próprios referem-se ao fato de que a produção está mais dispersa e as organizações que participam da cadeia global estariam a ostentar novos padrões de gestão, entre outras coisas. Segundo Gereffi (1995), o que é novo sobre cadeias mercantis globais não é o ganho através de atividades que transpassam fronteiras nacionais, mas o fato de que a produção e comércio internacional são cada vez mais organizados por firmas industriais e comerciais envolvidas em tomar decisões estratégicas em redes, em nível global.

Cadeia Mercantil Global pode ser conceituada como “uma rede de processo de produção e de trabalho a qual resulta em uma mercadoria acabada” (Hopkins e Wallerstein apud Gereffi). A cadeia mercantil global é formada por diversos elos, passando por estágios que englobam projeto, fornecimento de matéria-prima, insumos intermediários, serviços prestados, marketing e distribuição, que formam uma rede de produção em que, ao se analisar cada elo, evidencia-se claramente a divisão do trabalho existente. “Cada elo é por si mesmo uma rede conectada a outros elos, responsáveis por atividades correlatas”. Gereffi (1994, 13).

Geralmente, através destas redes globais é possível para as empresas do Terceiro Mundo o acesso ao mercado global e ao mercado dos países centrais. Na análise da cadeia mercantil, obtém-se uma visão das desigualdades espaciais do mundo econômico, referente ao acesso diferenciado aos mercados e aos recursos naturais.

Dentro das cadeias mercantis globais, observa-se uma grande distribuição da riqueza entre os países. Países centrais, que concentram as atividades de maior valor agregado, como marketing, projeto e pesquisa e desenvolvimento, abrigam geralmente elos das cadeias que tem mais rentabilidade. No lado contrário encontram-se os países das zonas periféricas, que realizam atividades de menor valor agregado, como as do processo de produção, especialmente a produção de menor sofisticação tecnológica. Os serviços realizados pelos

países centrais dentro da cadeia mercantil integram o ato de coordenar os processos de produção e definir o que vai ser produzido, como será produzido e como será feita a distribuição dos produtos, segundo Humphrey e Schmitz (2001).

Essa supremacia dos países centrais é particularmente clara na inovação e competição. Segundo Gereffi (1994), os países centrais são mais competitivos e têm capacidade de inovar mais, e por isso transferem a pressão competitiva para os países semiperiféricos e periféricos. Além disso, a infra-estrutura no centro é melhor, dando suporte às atividades de alto valor agregado. O valor agregado de uma cadeia mercantil tende a declinar à medida que se consideram as atividades desde o centro até a periferia.

Segundo Gereffi (1994), podem-se perceber quatro dimensões principais das cadeias mercantis globais: a) estrutura de insumo-produto, que trata das seqüências de atividades que adicionam valor a produtos e serviços; b) dispersão geográfica das redes de produção e comercialização ao nível regional, nacional e global, entre diversos tipos de empresas; c) estrutura de governança, envolvendo relações de poder e autoridade que determinam como as atividades ocorrerão dentro da cadeia; d) estrutura institucional, que tem a ver com a forma como as políticas interferem nas operações de cada elo da cadeia.

Vários estudos colocam uma maior ênfase na terceira dimensão, relativa à estrutura de governança, pois esta envolve as relações de poder e de coordenação na cadeia. O conceito de governança é usado para expressar "... O fato de que algumas empresas dentro dessas cadeias estabelecem e/ou aplicam parâmetros nos termos dos quais operam outras empresas dentro da cadeia" (Humphrey e Schmitz, 2001:2). As empresas que exercem o essencial da governança geralmente dominam as atividades que são estratégicas e que agregam mais valor, entre as que integram a cadeia.

Segundo Humphrey e Schmitz (2001), as principais tendências prováveis da governança são o aumento do número de fabricantes de países em desenvolvimento em contato com um número decrescente de compradores globais, o aumento das competências dos fabricantes, o que pode fazer com que os compradores afrouxem as exigências quanto ao produto final, e o aumento da concorrência baseada nos preços, com os compradores em busca de produção com custos menores.

As estruturas de governança podem ser mais centralizadas ou mais descentralizadas, ao longo das cadeias. As centralizadas caracterizam as cadeias comandadas por compradores e as descentralizadas, as cadeias comandadas por produtores, conforme a denominação usada

por Gereffi (2004). No quadro 02, são observadas as principais diferenças entre esses dois tipos de cadeia, que são como indica Gereffi (2004), as duas principais modalidades percebidas no período atual.

A cadeia mercantil global comandada por produtores é característica de setores intensivos em tecnologia e capital, como é o caso dos automóveis, computadores e aviões, conforme indicado no quadro 02. Empresas liderantes têm o papel principal de controlar o sistema produtivo e/ou coordenar as redes de produção.

Já as cadeias comandadas por compradores são características de setores intensivos em mão-de-obra. Esse tipo de estrutura de governança é a que interessa para a presente pesquisa, pois o setor a ser estudado – referente à produção de móveis – faz parte, como se indicará posteriormente, de uma cadeia mercantil que é comandada por compradores internacionais. Nesse tipo de cadeia, os grandes varejistas, donos de marcas famosas, por exemplo, são as empresas liderantes, controlando, organizando e coordenando os elos da cadeia. Note-se que essas empresas líderes costumam estabelecer redes de produção descentralizadas sobre uma variedade de países exportadores, principalmente localizados no Terceiro Mundo.

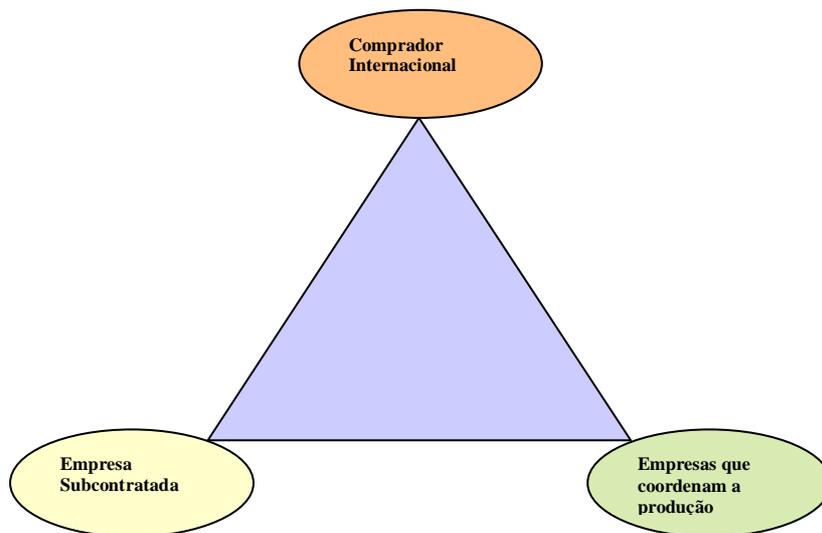
Quadro 02. Características principais das cadeias mercantis globais comandadas por produtores e comandadas por compradores.

ESPECIFICAÇÕES	CADEIA MERCANTIL COMANDADA POR PRODUTORES	CADEIA MERCANTIL COMANDADA POR COMPRADORES
Natureza dos condutores (Drivers) da cadeia global	Capital industrial	Capital Comercial
Competências básicas dos condutores	Pesquisa e desenvolvimento; produção.	Design, marketing
Barreiras à Entrada	Economias de Escala	Economias de Escopo
Setores econômicos principais de incidência	Bens duráveis, bens intermediários, bens de capital.	Bens não-duráveis
Indústrias típicas	Automóveis, computadores e aviões.	Vestuário, calçados e brinquedos.
Característica das empresas produtoras em termos de propriedade e abrangência	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantemente em países em desenvolvimento.
Perfil básico das principais relações ao longo da rede	Baseadas em investimentos em parques industriais	Baseadas em comércio
Estrutura predominante da rede	Vertical	Horizontal

Fonte: Gereffi, 2004.

Um aspecto importante do funcionamento das cadeias mercantis comandadas por compradores é a produção triangular, representada na figura 01, inspirada em Gereffi, (1994).

Figura 01. Esquema de a Produção Triangular.



Fonte: Elaboração própria com base em Gereffi, 1994.

A produção triangular pode ser ilustrada com o exemplo do Japão, em que o comprador internacional (situado no Japão, que está entre os países centrais), encomenda o produto a um fornecedor de Taiwan, e este para obter um preço mais competitivo, transfere a produção, ou parte dela, para países com menores custos de mão-de-obra, como, por exemplo, o Vietnã. Quando a encomenda é embarcada para o comprador internacional no Japão, completa-se o triângulo de produção. Os compradores globais confiam nos intermediários, com quem fazem negócio há muito tempo; as empresas que coordenam a produção (no exemplo o fornecedor de Taiwan) dão segurança ao comprador internacional quanto a padrões em termos de preço, qualidade e prazo de entrega. Mas, com o aumento dos pedidos, há um aumento da pressão dos grandes varejistas para evitar que os intermediários negociarem diretamente com as empresas subcontratadas, passando a “comandar” os fluxos.

A literatura sobre o assunto destaca que diversos agentes econômicos instalados em países periféricos e semiperiféricos se inserem no mercado internacional participando de uma cadeia mercantil global. Os fabricantes do Terceiro Mundo são menos avançados tecnologicamente, em comparação com as empresas dos países centrais, e isso faz com que tenham que obedecer a padrões estabelecidos por grandes corporações de escala mundial para poderem entrar no mercado internacional.

Entre as implicações para os fabricantes de países periféricos nas cadeias mercantis estão as grandes dificuldades encontradas para agregar valor aos seus produtos com base no upgrading industrial.

Segundo Humphrey e Schmitz (2004), existem quatro tipos de upgrading industrial. Um deles é o upgrading em processos, que se refere à melhor realização de tarefas, à maior eficiência em processos internos, à transformação mais eficiente de insumos em mercadoria final, mediante reorganização do sistema de produção ou introdução de tecnologia superior. Um outro é o upgrading em produto, dizendo respeito à movimentação para produtos de melhor qualidade, mais sofisticados, o que guarda relação com aprimoramentos nos processos de desenvolvimento dos produtos. Um terceiro tipo é o upgrading funcional proporcionando, a partir das aquisições de novas funções pelas empresas, funções superiores na cadeia, como design e marketing, ou o abandono de atividades de baixo valor agregado. Por último, cabe mencionar o upgrading industrial de cadeias ou inter-setorial, em que empresas aplicam a competência adquirida numa particular função dentro de uma cadeia, em um novo setor ou uma nova cadeia de produção.

Ao analisar os quatro tipos de upgrading, verifica-se, com base em Humphrey e Schmitz (2004), que, na interação de países periféricos com países centrais, a maior possibilidade de melhorar a produção em termos gerais reside no upgrading em processos e no upgrading em produto. O upgrading funcional e o inter-setorial tendem a ocorrer de forma bem mais reduzida, o que é problemático, pois são estes dois tipos que proporcionam uma maior agregação de valor.

Para fazer com que as empresas dos países periféricos experimentem os outros tipos de upgrading industrial, além do upgrading em processos e upgrading no produto, faz-se necessária uma adequada atuação da estrutura institucional. Ou seja, é preciso um protagonismo conseqüente na esfera da quarta dimensão da cadeia mercantil global, conforme assinalado anteriormente. Essa estrutura trata das ações do governo e de outras instituições, que podem auxiliar as empresas a melhorarem sua inserção no mercado internacional.

A partir de iniciativas do governo e de outras instituições, como associações locais, dos países periféricos, pode-se obter algum sucesso na tentativa de fazer as empresas desses países se envolverem em atividades de maior valor agregado. Isso implica capacitá-las, inclusive com reestruturação produtiva e organização, para agregar valor aos seus produtos.

Isto significa um importante desafio aos governos e instituições dos países periféricos, que têm uma grande responsabilidade no suporte às empresas, para que estas possam se inserir de forma mais competitiva no mercado internacional.

Após a análise das cadeias globais, podem-se entender as desigualdades existentes na economia mundial. Como visto nesta seção, as cadeias são governadas por empresas dos países centrais, as quais têm um ganho maior no sistema global de produção. As empresas do Terceiro Mundo que conseguem participar do mercado mundial geralmente concentram a parte da produção que produz baixo valor agregado.

A relação estabelecida entre países centrais e países semiperiféricos e periféricos é de total subordinação destes últimos aos padrões e exigências das empresas liderantes. A diferença de ganhos obtidos por países centrais e países periféricos, gera as desigualdades em meio a uma crescente produção global.

2.4 Cadeias Mercantis Globais como referência para o estudo das iniciativas de exportação no Pólo Moveleiro de São Bento do Sul.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul é reconhecido como importante – o mais importante, no período recente - exportador de móveis no Brasil. Este pólo tem sido responsável por cerca de metade das exportações de móveis brasileiros, como se mostra posteriormente. A literatura existente sobre as atividades desse pólo sugere que através do estudo das cadeias mercantis globais é possível entender as relações entre as atividades locais e os compradores internacionais que canalizam as exportações, isto é, entender o modo como essa região se insere e participa do mercado internacional.

Estudos realizados sobre a realidade produtiva local indicam que a indústria moveleira em São Bento do Sul participa de vínculos internacionais com traços próprios de uma cadeia comandada por compradores. Esses compradores, situados em países como Estados Unidos e Inglaterra, não possuem, via de regra, unidades produtivas em seus países de origem, atuando somente em marketing, comercialização e distribuição dos produtos. Pode-se caracterizar dessa forma a estrutura local porque o principal canal de comercialização utilizado pelas empresas locais para exportar são os agentes de exportação. Segundo BRDE (2006), estes agentes representam os interesses de médios e grandes compradores mundiais.

Com efeito, a indústria da região faz suas vendas no exterior principalmente através de agentes de exportação. Segundo Denk (2002), quase 60 % das vendas são realizadas por meio desses agentes. Através deles as empresas recebem as encomendas, que já determinam os aspectos de design que os fabricantes devem utilizar, e seguem os modelos já definidos, produzindo, portanto, conforme as exigências dos compradores.

Esse tipo de vínculo, que implica ausência de desenvolvimento de design próprio e obediência, em consequência, às determinações dos clientes estrangeiros, permite assim caracterizar a indústria moveleira de São Bento do Sul e região como integrante de uma cadeia mercantil global comandada por compradores. Um importante aspecto disso é que as empresas exportadoras de São Bento do Sul não controlam, no tocante ao seu desempenho exportador, as atividades que representam uma maior agregação de valor e o acesso, por conta própria, aos canais de comercialização finais dos móveis.

De acordo com Denk (2002), a indústria moveleira de São Bento do Sul participa dessa rede global através de atividades com baixo valor agregado. Por esta razão, Pamplona (2001), afirma que existe uma preocupação do governo e outras de instituições públicas e privadas em capacitar e reestruturar estas indústrias, para aumentar suas exportações e agregar às suas atividades o design próprio. Através do desenvolvimento do design próprio, com efeito, é possível agregar valor aos produtos.

Recuperando as considerações sobre upgrading industrial de Humphrey e Schmitz (2004), sobre as quais se falou anteriormente, pode-se dizer que, com as características apresentadas, o pólo moveleiro certamente experimenta apenas upgrading em processos e em produto. Ou seja, ocorrem melhorias nos processos de produção e na qualidade do produto, por conta, em grande medida, das exigências dos compradores internacionais.

O upgrading funcional, que se refere à aquisição de atividades superiores na cadeia, como design e marketing, necessitaria, seguramente, iniciativas girando em torno do desenvolvimento do design próprio. Assim, pode-se dizer que a situação de São Bento do Sul não destoa das tantas outras estruturas produtivas localizadas em países periféricos que logram inserção no mercado internacional através da participação em cadeias mercantis globais. Em sua maioria, esses fabricantes apresentam upgrading somente em processo e em produto. Entretanto, como esses países não têm participado de atividades com alto valor agregado, iniciativas protagonizadas ao nível da estrutura institucional desses países têm criado expectativas sobre uma inserção de forma mais competitiva no mercado internacional.

No Brasil, e com referência à indústria de móveis, em particular, uma dessas iniciativas institucionais diz respeito ao Promovel, assunto de interesse nesta monografia.

CAPÍTULO III – EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL: O PAPEL DA GOVERNANÇA EM ESCALA DE CADEIA GLOBAL

3.1 Introdução

O setor moveleiro mundial registrou algumas importantes mudanças nas últimas décadas. Ocorreu, por exemplo, avanço tecnológico, com a introdução de equipamentos automatizados e novas técnicas de gestão empresarial, fazendo com que os processos de produção ficassem mais flexíveis. Outro fator importante é o aumento da presença de produtores no setor moveleiro, quer dizer, a intensificação no surgimento de novas empresas no setor. Além disso, aparecem também novas matérias-primas, como o MDF (Medium-density Fiberboard).

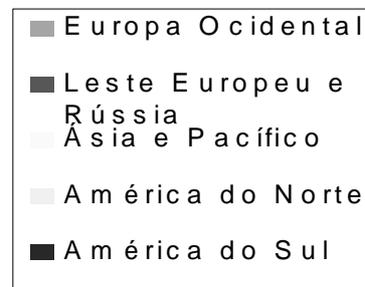
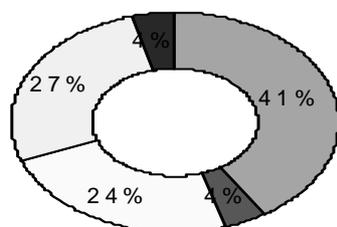
Dentro desse quadro, o Brasil destaca-se na exportação de móveis, principalmente para os Estados Unidos e a Europa. Este capítulo objetiva caracterizar a indústria nacional, priorizando a observação de suas características centrais, comuns aos fabricantes nacionais; detalhar o pólo moveleiro de São Bento do Sul, mostrando a importância da indústria moveleira na região e seu papel de destaque em termos nacionais, e por fim, verificar como ocorre a relação do pólo moveleiro de Santa Catarina e arredores, com o mercado internacional.

3.2 Panorama geral da indústria moveleira mundial

Em 2002, a produção mundial de móveis era de aproximadamente US\$ 200 bilhões, conforme o relatório setorial BNDES (2002). A figura 02 mostra a divisão dessa produção por regiões mundiais.

Figura 02. Distribuição da Produção Mundial de Móveis - 2002

Distribuição da Produção Mundial de Móveis



Fonte: BNDES, 2002

Segundo o referido relatório, 64 % da produção mundial se referem às maiores economias industriais: Estados Unidos, Itália, Japão, Alemanha, Canadá, França e Reino Unido. O comércio mundial de móveis envolve cerca de 50 países. Os 10 maiores exportadores no comércio mundial de móveis em 2002 eram, em ordem decrescente, Canadá, Itália, Estados Unidos, Alemanha, Indonésia, Malásia, China, Suécia, França e Bélgica e Luxemburgo.

O México e a China chamam a atenção por terem alcançado um crescimento significativo das suas exportações. A participação do México no comércio mundial de móveis, em 1995, era de 1,3 % e, em 1999, passou a ser de 2,6%. Já a China, em 1995, participou do comércio mundial com 2,5% e, em 1999, com 4,1%, segundo estudo de competitividade de cadeias integradas no Brasil realizado pela UNICAMP (2002). Este país tornou-se também importante participante no mercado internacional, o aumento de suas exportações criando também a necessidade de aumentar a importação de madeira e matéria-prima para a sua indústria moveleira. Note-se que o principal comprador de móveis chineses são os Estados Unidos.

O caso do México caracteriza-se principalmente pela entrada desse país no NAFTA, aumentando a exportação de móveis para os Estados Unidos. Esta era de 541,8 milhões de dólares em 1995 e passou para 1,86 bilhão em 2001. A balança comercial mexicana de

madeira e de móveis passou de 166 milhões, em 1989, para 1,86 bilhão, em 2001, com crescimento anual médio do saldo comercial de 22,8% ao ano.

Comparando as exportações de alguns países entre os anos de 1995 e 2000, nota-se que os países com forte incremento nas exportações, em ordem decrescente, foram: República Checa, Canadá, China, México, Malásia e Brasil. Na tabela abaixo se pode visualizar os acréscimos ocorridos nas exportações destes países.

Tabela 01. Incremento nas exportações de móveis entre os anos de 1995 e 2000 (US\$ milhões).

País	Exportações em 1995	Exportações em 2000	Aumento %
República Checa	148	445	200,68%
Canadá	685	2044	198,39%
China	1671	4412	164,03%
México	468	1173	150,64%
Indonésia	819	1498	82,91%
Malásia	826	1491	80,51%
Brasil	212	333	57,08%

Fonte: Kaplinsky, 2003.

Esta tabela vem reafirmar o avanço que economias como a China e o México têm experimentado no setor moveleiro mundial.

3.3 A indústria moveleira nacional

A indústria moveleira nacional tem se destacado em nível mundial, pois as exportações de móveis têm crescido significativamente nos últimos anos. O Brasil possui alguns pólos distribuídos pelo território e, dentre os estados brasileiros, Santa Catarina

destaca-se por ser o maior exportador de móveis, com grande participação do pólo (ou aglomerado) de São Bento do Sul.

Entre os setores industriais brasileiros, o setor moveleiro destaca-se entre os que têm apresentado nos últimos anos aumentos substanciais nas exportações, e também a criação de novos empregos. Segundo BNDES (2002), este setor tornou-se alvo de atenção de órgãos governamentais, em virtude de suas possibilidades de exportação e geração de novos empregos. Existem no Brasil aproximadamente 16.000 empresas formais nessa indústria, mas juntando a estas as empresas informais, obtêm-se um total de 50.000 empresas moveleiras, na maioria micro e pequenas empresas, conforme apresentado na tabela 02.

Tabela 02. Número de Empresas da indústria moveleira nacional por tamanho.

Nº Empregados	Nº Empresas
Até 04	8630
De 05 a 09	2929
De 10 a 19	2006
De 20 a 49	1307
De 50 a 99	395
De 100 a 249	208
De 250 a 499	50
De 500 a 999	15
Acima de 1000	0
Total	15540

Fonte: ECIB, 2002.

Em 2002, este setor empregava no Brasil 196.000 pessoas, o que representa um aumento de 16% no número de empregos se comparado ao ano de 1998, em que o setor empregava 166.400 pessoas, conforme se verifica na tabela 03.

Tabela 03. Comparação da quantidade de empregos e empresas da indústria moveleira nacional entre os anos de 1998 e 2002.

Porte das Empresas	Nº Empresas				Empregos			
	1998	Part %	2002	Part %	1998	Part%	2002	Part %
Grande	9	0,1	17	0,1	5964	3,6	12107	6,2
Média	239	1,6	282	1,8	45357	27	52510	27,1
Pequena	1486	10	1725	10,8	57565	34,4	66410	34,2
Micro	13132	88,3	13980	87,3	58557	35	62972	32,5
Total	14866	100	18006	100	169441	100	196001	100

Fonte: BRDE, 2006

Na tabela 03 se observa o aumento do número de empresas de maneira geral. Da mesma forma, o número de empregos também aumentou em todos os portes de empresas. No ano de 2004, segundo a Abimóvel, o número de empregos era de 206.352.

O Brasil ingressou no mercado internacional a partir da década de 70, sobretudo, e consolidou a sua presença nos anos 90. O fato propulsor para esta inserção foi a abertura comercial nos anos 90; outros fatores importantes foram a atualização tecnológica, o aumento de automação e as mudanças na gestão empresarial.

De fato, as empresas procuraram atualizar-se para poder atender ao mercado externo, havendo tendência de adaptação da produção para produzir móveis conforme os padrões internacionais. Todavia, segundo relatório do BNDES (2002), mesmo com as atualizações tecnológicas, a indústria moveleira nacional precisa de melhorias constantes para equiparar-se ao padrão internacional. Os avanços tecnológicos vieram através das importações de máquinas e equipamentos, principalmente vindos da Itália.

Através das atualizações ocorreram melhorias na qualidade, e com reflexos nos preços, fazendo com que, a partir do ano 2002 a indústria moveleira nacional intensificasse as exportações devido à retração do mercado interno e ao baixo custo da madeira reflorestada.

Na atualidade, a indústria moveleira nacional depara-se com desafios representados, sobretudo pela China. Segundo notícia no site Global 21 em 16/10/2006, a China tornou-se o maior exportador de móveis do mundo, com exportações de US\$ 16,4 bilhões em produtos de madeira. Os chineses que não possuem nem mesmo florestas para abastecer seu mercado interno, contam com a mão-de-obra barata como vantagem competitiva. A China teria

ultrapassado a Itália nas exportações de móveis tornando-se, portanto, o mais forte concorrente da indústria brasileira.

Na tabela 04 estão indicados os 10 primeiros estados que mais empregam no setor moveleiro do Brasil.

Tabela 04. Número de empresas e empregados setor moveleiro do Brasil por Estado, 2004.

Unidade da Federação	Nº Empresas	%	Nº Trabalhadores	%
São Paulo	3754	23,31%	48462	23,49%
Rio Grande do Sul	2443	15,17%	33479	16,22%
Santa Catarina	2020	12,54%	32273	15,64%
Paraná	2133	13,25%	29079	14,09%
Minas Gerais	2126	13,20%	24717	11,98%
Bahia	355	2,20%	4816	2,33%
Rio Grande do Norte	328	2,04%	4126	2,00%
Goiás	398	2,47%	3334	1,62%
Pernambuco	298	1,85%	3287	1,59%
Pará	109	0,68%	1699	0,82%
Outros	2140	13,29%	21080	10,22%
Total	16104	100%	206352	100%

Fonte: Abimóvel, 2005

Esta tabela indica a forte presença do setor moveleiro na região Sul e Sudeste. Mais de 80 % da mão-de-obra ocupada na indústria moveleira encontram-se nestas regiões.

No que se refere às exportações de móveis, a região Sul também em primeiro lugar, com uma porcentagem que varia entre 70 a 80% das exportações totais dos anos 1990 até 2004, conforme a tabela 05.

Na região Sul, o Estado de Santa Catarina destaca-se por ter a maior receita de exportações nos últimos 15 anos. O setor moveleiro chama a atenção principalmente pelos aumentos na receita das exportações que experimentou após a década de 90.

Tabela 05. Participação dos estados da Região Sul nas exportações de móveis do Brasil – 1990 – 2004

ANO	BRASIL	SANTA CATARINA	%	RIO GRANDE DO SUL	%	PARANÁ	%	REGIÃO SUL	%
1990	39.744.595	14.213.973	36%	12.291.844	31%	2.045.008	5%	28.550.825	72%
1991	52.295.962	24.529.963	47%	15.413.514	29%	3.510.464	7%	43.453.941	83%
1992	125.694.839	64.161.154	51%	32.368.173	26%	9.232.233	7%	105.761.560	84%
1993	266.069.681	130.077.925	49%	62.698.935	24%	18.919.327	7%	211.696.187	80%
1994	293.545.956	138.701.606	47%	68.171.067	23%	22.453.037	8%	229.325.710	78%
1995	336.558.513	171.961.162	51%	81.131.247	24%	28.130.003	8%	281.222.412	84%
1996	351.324.802	176.922.591	50%	86.425.404	25%	26.779.250	8%	290.127.245	83%
1997	366.331.006	193.298.995	53%	92.079.764	25%	27.348.916	7%	312.727.675	85%
1998	338.081.212	163.943.336	48%	101.002.639	30%	22.647.656	7%	287.593.631	85%
1999	385.202.520	195.914.915	51%	117.798.435	31%	31.535.496	8%	345.248.846	90%
2000	485.174.452	228.982.414	47%	157.795.838	33%	45.892.214	9%	432.670.466	89%
2001	479.085.232	229.163.024	48%	150.636.531	31%	42.413.085	9%	422.212.640	88%
2002	532.486.497	289.189.438	54%	145.420.762	27%	43.844.925	8%	478.455.125	90%
2003	661.556.905	338.068.156	51%	183.275.656	28%	60.400.460	9%	581.744.272	88%
2004	940.574.475	436.350.587	46%	278.802.532	30%	91.940.201	10%	807.093.320	86%

Fonte: Site MDIC, dezembro/2005.

Na tabela acima se observa que entre os anos de 1992 e 1993, houve um significativo aumento nas exportações, dados os problemas políticos que ocorreram no Leste Europeu. Esta região era exportadora de móveis, e as dificuldades enfrentadas no Leste Europeu favoreceram a entrada ou a intensificação da presença do Brasil num mercado (formado pelos Estados Unidos e alguns países europeus) que anteriormente importava principalmente da Europa do Leste.

A indústria moveleira no Brasil divide-se em pólos e estes estão distribuídos por todo o território nacional. Mas a maioria das indústrias está localizada no centro-sul do país, como já se falou. A Tabela 06 mostra a distribuição das empresas de móveis pelos estados brasileiros em 2005.

Tabela 06. Distribuição percentual das indústrias moveleiras pelos estados brasileiros – 2005.

Estado	SP	RS	MG	PR	SC	RJ	Outros
Participação em N° Empresas	25%	15%	14%	13%	11%	4%	18%
Participação em N° Empregos	24%	16%	12%	14%	16%	3%	15%

Fonte: Elaboração própria com base na Abimóvel, 2005

Os estados da Região Sul possuem 39% das empresas e 46% dos empregos da indústria moveleira nacional. A região Sudeste supera a região Sul, tendo 43% das indústrias, mas perde nos empregos, tendo apenas 43% dos empregos na indústria moveleira do Brasil. Através destes dados observa-se que mais de 80% das empresas e mais de 80% dos empregos gerados na indústria moveleira estão no Centro-Sul do país.

No interior dos estados brasileiros, a indústria moveleira distribui-se em diversos pólos. Em São Paulo, o pólo moveleiro formado pelas cidades de Votuporanga e Mirassol, soma 700 empresas, representando 40% do faturamento e 80% da produção de móveis de escritório em nível nacional. Este pólo atende somente ao mercado interno e tem a predominância de pequenas e médias empresas, segundo relatório Unicamp (2002). Em Votuporanga são produzidos móveis torneados de madeira maciça; já em Mirassol, é característica das empresas da região a produção de móveis residenciais de madeira. Nestas duas cidades, as empresas grandes e as médias atuam no segmento de móveis retilíneos seriados. Já na grande São Paulo, destaca-se o segmento de móveis para escritório.

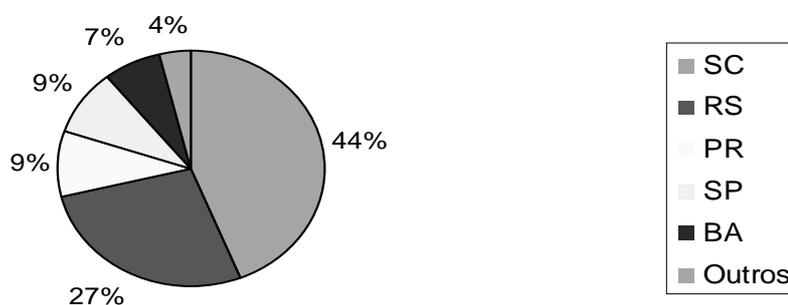
O segundo maior produtor nacional, é o pólo do Estado do Rio Grande do Sul, sendo a principal cidade Bento Gonçalves. Responsável por 20% da produção nacional, possui 3,2 mil empresas, 70% delas operando na cidade de Bento Gonçalves. Esse pólo aparece em segundo lugar, atrás de Santa Catarina, entre os exportadores brasileiros de móveis. Neste pólo é padrão a produção de móveis retilíneos seriados (de madeira aglomerada, chapa dura, MDF), para o mercado interno; para o mercado externo, são fabricados móveis confeccionados em pínus.

Dentre os pólos com menor expressão estão os dos estados do Paraná e de Minas Gerais. A indústria moveleira paranaense concentra-se na cidade de Araçongas, e representa 7% das exportações brasileiras. Nas suas empresas são produzidos móveis residenciais populares, destacando-se o segmento de estofados. Já o pólo de Minas Gerais possui 300 empresas, sendo a maioria delas de pequeno e médio porte; neste pólo são produzidos móveis residenciais de madeira e aço. Este pólo atende somente ao mercado interno, sendo que a maior fábrica de móveis do Brasil (Móveis Atibaia) situa-se em Minas Gerais.

Os pólos moveleiros realmente com elevado potencial de desempenho, incluindo o exportador, são os localizados nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo. Dentre estes estados, o maior exportador é Santa Catarina, conforme se observa no figura 03.

Figura 03. Participação estadual nas exportações brasileiras de móveis – 2005.

Participação dos Estados nas exportações brasileiras de móveis



Fonte: Abimóvel, 2005

O principal destino dos móveis exportados pela indústria brasileira, segundo Abimóvel (2004), são os Estados Unidos, que importaram, em 2003, 34% da produção nacional. Depois aparecem a França e a Argentina, ambas com um percentual de 14%, seguidos por Inglaterra com 8% e pelos Países Baixos, com 5%.

3.4 Pólo Moveleiro de São Bento do Sul

O pólo moveleiro de São Bento do Sul está localizado no Planalto Norte de Santa Catarina, sendo formado pelas indústrias moveleiras dos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre. A população total da região é de aproximadamente 130.000 pessoas, sendo que no Município de São Bento do Sul são 74.900 habitantes, em Rio Negrinho, 43.500 habitantes, e em Campo Alegre, 12.600 habitantes, segundo dados do IBGE, relativos ao Censo de 2000.

Segundo dados da RAIS apresentados em BRDE (2006), este pólo possui 323 estabelecimentos e empregava pouco mais de 12.000 pessoas em 2005. As empresas da cadeia produtiva da madeira representam 47% do PIB da região. Na tabela 07 se verifica o número de estabelecimentos e o número de empregados, conforme as cidades do pólo. A área de São Bento do Sul abriga cerca de 16% dos estabelecimentos moveleiros catarinenses, mas cerca de 38% dos correspondentes empregos.

Tabela 07. Pólo moveleiro do norte catarinense: número de estabelecimentos e empregados – 2005.

Município	Nº Estabelecimentos	Nº Empregados
Campo Alegre	25	1077
Rio Negrinho	120	3142
São Bento do Sul	178	8094
Sub Total	323	12313
Santa Catarina	2020	32273

Fonte: Relatório BRDE, 2006.

Dentre as cidades que compõem este pólo destaca-se a cidade de São Bento do Sul, com o maior número de habitantes, de empresas e de empregos. É nesse município que

operam grandes empresas, como Rudnick, Weihermann e Intercontinental, de expressivo desempenho produtivo e exportador.

As empresas deste pólo são especializadas na produção de móveis residenciais, como, por exemplo, camas, estofados, cozinhas, mesas, cadeiras, estantes, entre outros. A principal matéria-prima utilizada é o pínus.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul surgiu a partir da década de 30, quando surgiram pequenas marcenarias “fundo de quintal” que tinham produção artesanal. Dentre os fatores propulsores para o estabelecimento desta indústria estão abundância de matéria-prima, a presença de imigrantes artesãos, a presença de um comércio intenso de madeira e erva-mate e acumulação de renda proveniente da exploração destes dois produtos.

Entre as décadas de 20 e 30 vieram muitos imigrantes alemães e italianos que tinham conhecimentos técnicos e experiência adquirida em seu país de origem, conhecimentos em produção artesanal de móveis. Primeiramente, a produção era realizada nos fundos das casas e depois passou para pequenas oficinas, tornando-se logo após realizada em manufaturas. A produção era feira essencialmente para o mercado local.

O crescimento das manufaturas foi possível pela poupança feita pelos trabalhadores, quando trabalharam com a erva mate, um produto que era à base da economia regional, pois tinha grande importância na economia regional, com grande intensidade de comercialização. Em 1919, esta atividade significava 27,8% das exportações de Santa Catarina. Nesse período, no norte de Santa Catarina, “os estabelecimentos encontravam-se atrelados a uma conjuntura de mercado local, favorecidos pela expansão dos negócios da madeira e erva-mate, principais produtos econômicos da região”. (Kaesemodel, 1990: 38).

Com o declínio do ciclo da erva-mate, os trabalhadores locais acharam na produção de móveis um meio de subsistência: “o desenvolvimento da indústria ocorreu nos anos próximos do declínio e posterior ostracismo da economia ervateira”. (BRDE, 2006:146). Note-se que a crise da economia ervateira e a redução da produção de erva-mate acontecem a partir de 1939.

Entre os anos 1940 e 1945, há um crescimento tímido das empresas do pólo moveleiro. Mas após a Segunda Guerra Mundial começam a surgir várias empresas. Segundo Kaesemodel (1990), os fatores que promoveram a industrialização no pólo foram a origem de

sua colonização, a exploração de recursos naturais da área e as mudanças da economia brasileira.

No pós-guerra, até a década de 70 ocorre expansão da indústria (nesta época já fabricante de móveis) dada à presença de mão-de-obra experiente. Nos anos 70, os móveis substituíram os artefatos de madeira que eram fabricados nas pequenas marcenarias. Nessa época ocorre uma expansão do mercado interno de móveis, aliada a uma modernização tecnológica e à reestruturação das empresas. A modernização ocorreu com a introdução de novas máquinas e a melhoria da capacitação da mão-de-obra. Assinale-se também que, devido à escassez de matéria-prima, as empresas maiores resolveram ter reflorestamento próprio.

Na tabela 08, nota-se o crescimento do número de empresas moveleiras entre os anos de 1950 e 1988 na região de São Bento do Sul.

Tabela 08. Número de empresas de móveis na área de São Bento do Sul entre os anos de 1950 e 1988.

Ano	Nº Empresas
1950	7
1955	7
1960	11
1965	13
1970	18
1975	42
1980	71
1985	119
1988	179

Fonte: Elaboração própria com base em Kaesemodel (1990).

Na história de São Bento do Sul, foram também muito importantes as instituições que foram surgindo, de acordo com a necessidade das empresas moveleiras de capacitação. Entre elas estão a FETEP, SENAI, CTM, entre outros.

A FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa foi criada em 1975, e tinha como objetivos disponibilizar a prestação de serviços, promover inovações tecnológicas e oferecer cursos técnicos de longa duração em design e gestão. Atualmente, essa instituição promove cursos para capacitação da mão-de-obra do setor.

O SENAI foi também criado na década de 70, com o objetivo de atualizar e capacitar os trabalhadores. É de responsabilidade do SENAI oferecer cursos técnicos e tecnológicos na área do setor moveleiro e permitir as empresas o acesso livre para utilização dos laboratórios nas pesquisas que estas a venham realizar.

No final da década de 70 foi criado o CTM – Centro Tecnológico do Mobiliário, concebido para desenvolver atividades na área da tecnologia moveleira, oferecer cursos e avaliar as necessidades das empresas através de pesquisas.

A FETEP participou do crescimento na década de 70 com o desenvolvimento de um trabalho adequado e inovador através da capacitação da mão-de-obra, oferecendo a seus alunos estágios dentro e fora do país. A partir dos anos 70, surgem os primeiros grupos empresariais do setor, por exemplo, o Rudnick, em 1977, que adquire outras fábricas de móveis menores, transportadoras e administradoras. Outro exemplo é a Artefama, que compra pequenas fábricas de móveis e transportadoras.

Nos anos 80, ocorreram mudanças radicais nas empresas moveleiras do pólo de São Bento do Sul. Num contexto de retração do mercado interno, as empresas intensificaram a mudança da matéria-prima (consolidou-se o pínus). Esta mudança ocorre pela relativa escassez de matéria-prima tradicional (o pinho e a imbuia). Há também uma busca pelo mercado internacional. Com a crise do mercado local buscou-se renovação dos processos e meios de produção.

Com o aumento das exportações houve mudanças no estilo dos móveis produzidos, que passaram de coloniais (móveis torneados) para móveis mais retos, que correspondiam ao estilo de móveis exportáveis. O aprendizado para começar a exportar veio através de literatura técnica, de cursos ofertados pela FETEP e SENAI, e por contatos com centros consumidores e agentes de exportação.

Segundo Kaesemodel (1990), nos anos 80 começaram a operar as tradings em São Bento do Sul, fazendo toda a intermediação com consumidores do mercado externo, com destaque para os localizados nos Estados Unidos, Canadá, França, Alemanha e Porto Rico.

A partir de 1990, uma nova fase de modernização tecnológica aconteceu, vinculada à expansão das exportações. A crise econômica e política em países da Europa Ocidental,

tradicionalmente exportadores de móveis de pinus, permitiram à região de São Bento do Sul ocupar novos espaços no mercado internacional.

Nos anos 90, o pólo moveleiro de São Bento do Sul experimentou um expressivo aumento de suas exportações. A partir do ano 2000 ocorreram constantes aumentos na receita das exportações. Na tabela 11, verifica-se a evolução das exportações no pólo entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 09. Exportações anuais pólo moveleiro de São Bento do Sul.

Ano	US\$	% sobre o total da indústria moveleira do Brasil	Varição anual (%)
2000	233.615.562	46%	
2001	226.469.812	47%	1,26%
2002	284.229.755	53%	20,32%
2003	330.777.373	50%	14,07%
2004	426.989.118	45%	22,53%

Fonte: Elaboração própria com base na Abimóvel, 2005.

Observa-se na tabela acima que, em 2002, as exportações do pólo moveleiro de São Bento do Sul representaram 53% das exportações totais de móveis no Brasil. Os principais importadores de móveis do pólo moveleiro de São Bento do Sul são os Estados Unidos, que compram 44% da produção da região, seguido pela França, com 18%, pela Alemanha, com 7%, pela Holanda com 6%, pelo Reino Unido com 5% e pela Espanha com 5%.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul segundo relatório do BNDES 2002, dispõe de algumas vantagens que o fizeram crescer, como por exemplo, mão-de-obra especializada, matéria-prima, centralização de negócios, concentração e atualização tecnológica, entre outros. Por outro lado, possui também algumas fraquezas como: baixa associatividade, informalidade, dependência da variação cambial, falta de design próprio, distanciamento do cliente final, entre outros.

Realmente, a indústria do pólo de São Bento do Sul, de maneira geral, tem sua produção verticalizada, sendo este um dos impasses para seu crescimento, segundo vários estudos (por exemplo, Denk, 2002).

Neste pólo verifica-se uma alta concentração de fornecedores (produtores de metais para móveis, cola, tintas, vernizes para móveis, confecções de tecidos, serrarias, fábricas de compensados, lâminas, etc.) que compõem a cadeia produtiva de móveis. A relação das empresas com os fornecedores, segundo Denk (2002), é bem rarefeita, tendo só alguma troca de informação sobre desempenho do produto ou da matéria-prima.

Este autor também constata que neste pólo há uma baixa cooperação entre empresas. Em estudo baseado em pesquisa de campo Denk (op. cit), verificou que há pequena ou nenhuma preferência das empresas em cooperar entre si.

O pólo possui instituições de suporte às empresas, como SENAI, SEBRAE, UDESC, FETEP e a Universidade do Contestado (UNC). Estas instituições surgiram da percepção dos empresários quanto à necessidade de maior capacitação da mão-de-obra.

A UDESC abriu uma unidade em São Bento do Sul no ano de 1994, oferecendo o primeiro curso superior no Brasil de tecnologia mecânica em móveis. Isto foi possível pela parceria formada entre UDESC, ACISBS (Associação Comercial de São Bento do Sul), Prefeitura Municipal e FETEP. Essa universidade também trouxe cursos voltados à área de gestão e administração.

Segundo BRDE (2006), a melhor relação, em termos de instituições e empresa, é realizada pelo SEBRAE, que tem como objetivo principal o desenvolvimento e o fortalecimento das micro e pequenas empresas. Sua atuação é de extrema importância, pois a maioria das empresas locais é micro ou pequena.

A UNC – Universidade do Contestado – implantou o curso de Tecnólogo em Design Moveleiro, em Rio Negrinho, objetivando principalmente a capacitação da mão-de-obra para desenvolvimento de design próprio nas empresas. O curso, iniciado no ano 2000, não chamou a atenção dos empresários no início, mas aos poucos estes começaram a dar importância à necessidade de desenvolvimento de design próprio.

Segundo o relatório BRDE (2006), mesmo com esta quantidade de instituições de suporte, observa-se um baixo nível local de interação, cooperação e iniciativas coletivas. Isso

representa um aspecto negativo do pólo, pois com uma maior relação entre empresas e instituições os fabricantes poderiam estar mais capacitados para competir nos mercados em que atuam.

Digno de realce é que os números expansivos da exportação dos móveis trouxeram algumas preocupações para empresários, associações, sindicatos e governo. Essas preocupações relacionam-se à forma de inserção da indústria no mercado internacional, fazendo-se necessária capacitação e reestruturação para lograr avanços. O pólo apresenta características que podem fazê-lo destacar-se e crescer ainda mais no mercado internacional. A questão central refere-se ao modo de tornar a indústria moveleira da região mais competitiva no mercado internacional, agregando valor ao seu produto.

3.5 O caráter exportador pólo moveleiro de São Bento do Sul: uma inserção internacional via agentes de exportação.

As empresas da área de São Bento do Sul possuem uma forte cultura exportadora, pois 80% delas exportam há mais de 11 anos, conforme dados da tabela 10.

Tabela 10. Tempo de exportação das empresas moveleiras do pólo de São Bento do Sul – SC – Brasil, 2004.

Tempo que as empresas exportam (anos)	1 a 5	6 a 10	Mais de 11
	13,3%	6,7%	80%

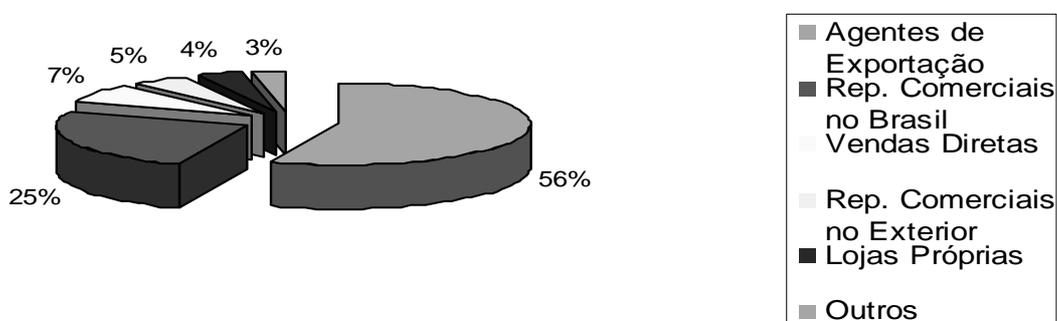
Fonte: Elaboração própria com base em Mayer, 2006 (cálculo feito com base em amostra de 50 empresas).

Os principais canais de comercialização utilizados pelas empresas exportadoras neste pólo são empresas que atuam como intermediários, denominados agentes de exportação.

Segundo Pamplona (2001), do total das exportações da indústria moveleira na região estudada, mais de 80% é intermediada por agentes de exportação. De fato, a maior parte das vendas externas é realizada por agentes de exportação, conforme indicado na figura 04.

Figura 04. Canais de comercialização do pólo moveleiro de São Bento do Sul no início dos anos 2000.

Canais de comercialização pólo moveleiro de São Bento do Sul.



Fonte: Elaboração própria com base em Denk (2002).

Estes agentes são responsáveis pelo processo de negociação e comercialização dos produtos das indústrias moveleiras da região de São Bento do Sul no exterior. Segundo o relatório BRDE (2006), os agentes de exportação nesta região são responsáveis pelo recebimento e o repasse das informações tecnoprodutivas, assim como do design, e acompanham o desenvolvimento, a fabricação e os testes de qualidade dos produtos, além de negociarem as condições da operação comercial e da logística.

Um aspecto importante a ser destacado é que a venda de móveis ao exterior via agentes de exportação ocasiona uma dependência exacerbada das empresas em relação a esses agentes. De fato, a participação em vínculos de comercialização externa acaba resultando de um tipo de leilão: depois que o agente recebe o pedido do comprador internacional, distribui a produção entre as empresas moveleiras levando em consideração a capacidade dos fabricantes

em termos de qualidade e os preços praticados. O preço é considerado fator determinante para o comprador decidir de qual fornecedor comprar. O fato de o comprador ter fornecedores em diversos países, faz com que o preço seja fundamental na definição dos fabricantes que de fato participam das relações no interior das cadeias mercantis globais. Entretanto, a concorrência acirrada que se estabelece entre os produtores, para melhor participar do mercado externo, acaba resultando em tendência de padronização dos preços, segundo BRDE (2006).

Os clientes estrangeiros que importam da região Norte de Santa Catarina são compradores especializados. Segundo Kaplinsky (2003), trata-se do tipo de comprador que têm fornecedores em diversos países e encaminham para postos de vendas normalmente localizados em um único país ou região.

Aspecto digno de nota é que, segundo alguns estudos (Campos, 2004 por exemplo), as relações interativas entre os compradores e as empresas moveleiras de São Bento do Sul são quase inexistentes, acontecem algumas vezes só interações no processo produtivo, envolvendo transmissão de informações sobre tendências de mercado.

Como apontado na seção anterior, a falta de design próprio caracteriza-se como uma grande fraqueza das empresas da região. Segundo Denk (2002), são os compradores que desenvolvem o design e o repassam às empresas, para que o produto seja produzido conforme o desenho imposto. Os compradores fazem pesquisa em design, descobrindo as tendências de seu mercado consumidor e depois repassam estas tendências para as empresas. O design que os compradores passam a seus fornecedores na área de São Bento do Sul é adquirido via escritórios especializados ou até mesmo desenvolvimento internamente. Esses compradores fazem questão de dominar esta atividade, pois esta configura uma importante fonte de vantagem competitiva no mercado internacional.

Assim, nota-se que as indústrias moveleiras de São Bento do Sul e região têm um papel passivo, sendo apenas fornecedoras de uma cadeia mundial de suprimentos. Segundo estudo do BRDE (2006), os compradores são os detentores dos ativos importantes no processo de produção e comercialização desses produtos. Essas redes detêm a marca, o *Know-How*, e os canais de comercialização e distribuição dos produtos.

As empresas da área de São Bento do Sul são procuradas por traders instalados no Brasil, que buscam produtores para os compradores globais, tornando assim a inserção das empresas uma inserção subordinada. As empresas deste pólo têm um grande distanciamento do cliente final; muitas vezes nem tem pleno conhecimento sobre quem é o cliente final.

As empresas que querem exportar necessariamente adequam-se aos padrões exigidos pelos compradores, pois disto depende a competitividade delas. O mercado internacional é altamente competitivo e exigente quanto a normas de padronização, certificações ambientais, qualidade e preço.

A estrutura de governança ditada pelos compradores pode ser percebida pelo fato de que as atividades com maior valor agregado estão sendo feitas pelos compradores e as atividades de menor valor agregado são feitas pelos produtores. “A pauta de exportação das empresas é pouco diversificada e se concentra em produtos de pínus com baixo e médio valor agregado, como dormitórios, salas de jantar e móveis de escritório” BRDE (2006,153). Pode-se deduzir, desse modo, que somente ocorre localmente o upgrading de processos e o upgrading em produtos, já que não há participação das indústrias deste pólo em atividades de maior valor agregado, como o design, comercialização e distribuição.

Segundo Denk (2002), existe certa acomodação das empresas na questão do design. A falta de interação entre instituições e empresas é uma indicação disto. As empresas aparentemente não se empenham em desenvolver design próprio, que agregaria valor aos seus produtos. Há uma certa lógica nesse tipo de conduta. O fato de o preço ser um elemento de tomada de decisão dos compradores globais traz certo temor aos empresários do pólo moveleiro quanto a agregar valor ao seu produto por meio de um design próprio. Existe o temor de que, agregando valor ao seu produto, o que significa aumentar os preços praticados, os compradores passem a comprar de outras regiões produtoras de móveis que são altamente competitivas, como, por exemplo, a China, que vem se tornando um dos maiores concorrentes da indústria moveleira desta região.

A participação na cadeia mercantil global traz muitos benefícios a este pólo. O repasse de informações relativas à fabricação do produto, que se refletem nos processos de gestão e produção das empresas, melhorando a qualidade e a produtividade, pode ser mencionado

como exemplo. Mas a inserção internacional conseguida até agora tem sido eminentemente subordinada, talvez inibindo uma plena utilização das potencialidades locais.

Tendo em vista as dificuldades enfrentadas pela indústria moveleira nacional, como falta de design próprio, forte dependência dos agentes de exportação e a necessidade de maior competitividade no mercado internacional, foi criado o Promovel, uma iniciativa conjunta da ABIMOVEL e do governo federal, através da APEX, com o objetivo de melhorar as condições de exportação dessas empresas. Como se observa no próximo capítulo, esse programa surgiu com dois objetivos principais: a reestruturação das empresas, para capacitá-las à exportação de móveis, e, como decorrência, o aumento das exportações dos móveis brasileiros, principalmente para o mercado norte-americano.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROMOVEL – PROGRAMA DE INCREMENTO ÀS EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS

4.1 Introdução

O Promovel foi concebido para melhorar as condições de empresas moveleiras exportadoras ou de empresas ainda não exportadoras, mas com potencial exportador. Sua origem é uma iniciativa conjunta entre a ABIMOVEL e órgãos do governo, assim como entidades ligadas ao setor moveleiro.

Neste capítulo apresenta-se o programa, destacando o seu “conceito”, a sua estrutura, os seus objetivos e os projetos que o integram.

4.2 Antecedentes do Promóvel

O Promóvel surgiu de uma dupla constatação: de que o setor moveleiro nacional tem destacado potencial exportador, e também que as dificuldades que este setor enfrenta são consideráveis. As vantagens deste setor relacionam-se principalmente à disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra e tecnologia. Entre os obstáculos que impedem uma melhor inserção no mercado internacional figuram principalmente as carências no plano do design e o desconhecimento das especificidades dos diferentes mercados.

Como visto no capítulo anterior, após a abertura comercial nos anos 90, as empresas moveleiras avançaram em modernização tecnológica. Mas, mesmo com a atualização tecnológica, as empresas moveleiras do Brasil estão distantes, tecnologicamente, das que atuam nos maiores pólos mundiais, como, por exemplo, a Itália.

Mesmo com números positivos nas exportações de móveis, segundo Pamplona (2001), o modelo de exportações das empresas brasileiras é geralmente caracterizado como uma oferta de serviços de terceirização de produção e mão-de-obra, onde o cliente define o produto, o design e todos os requisitos de produção. Esse autor destaca que existem entraves

ao desenvolvimento e aprimoramento do setor moveleiro, entre os quais sobressaem a desatualização tecnológica, a falta de design próprio, a escassa difusão de novas matérias-primas, carência na normalização técnica, a grande informalidade existente e a verticalização da produção.

Dados os problemas para o maior desenvolvimento da indústria, o governo e instituições ligadas ao setor moveleiro procuraram promover as exportações de produtos com maior valor agregado. A partir de estudo das deficiências do setor moveleiro, elaborou-se o Promóvel em 1998, um programa com 16 projetos (que serão detalhados na seção 4.4), cujo objetivo maior é incrementar as exportações, agregando valor aos móveis brasileiros.

O programa contemplou duas fontes concomitantes de trabalho: “uma visa estruturar as empresas no sentido de capacitá-las para a exportação de móveis e a outra tem como objetivo aumentar as exportações de móveis brasileiros para o mercado norte-americano” (Manual do Promóvel, 1998:04).

Como resultados do programa, buscavam-se benefícios como a criação de 10 mil empregos, inserção de 300 empresas no mercado externo e alcance de 13,5 mil empresas moveleiras em todo o Brasil, com os projetos previstos.

4.3 Criação do Promóvel

O Promóvel foi criado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) em parceria com órgãos governamentais, como o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (MIDC), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento CNPq e a Agência de Promoção de Exportações (APEX). O “conceito” Promóvel de programa baseou-se no “alinhamento e na interação de projetos, culminando com a exportação, partindo-se do princípio que, para uma empresa exportar, ela necessita de estrutura empresarial adequada, uma cultura exportadora, negócios internacionais e suporte” (Pamplona, 2001:45).

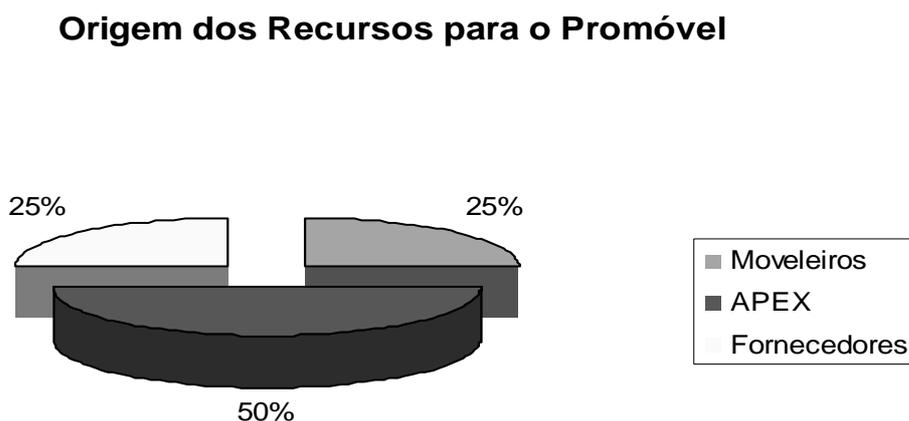
Segundo o regulamento geral do Manual do Promóvel (1998), os objetivos eram: alcançar, ao término do Promóvel, exportações de móveis no valor de US\$ 2,5 bilhões ao ano; reestruturar as empresas, dando-lhes condições de competitividade e preparando-as para a globalização do setor; fortalecer, ao mesmo tempo, as entidades de classe do setor, para que

pudessem cumprir com eficiência sua função congregadora e representativa. Os dois primeiros objetivos deveriam ser alcançados simultaneamente, não podendo ser excludentes: todo o trabalho seria voltado para que se alcançassem os dois objetivos em todas as empresas participantes do Promóvel.

A coordenação do projeto ficou a cargo da ABIMOVEL, mas formou-se um grupo gestor para auxiliar nesta coordenação. A principal função desse grupo gestor seria “a de promover o alinhamento estratégico de todas as ações a serem deflagradas. Ele seria também responsável pelo controle de qualidade do programa” (Manual do Promóvel, 1998:5). Previam-se que representantes da diretoria da ABIMOVEL, da Associação das Indústrias de móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), do Sindicato das Indústrias do Mobiliário e de Artefatos de Madeira do Estado de Minas Gerais (SINDIMOV – MG), e do Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM) comporiam o grupo gestor.

Os recursos para o programa viriam das instituições e das empresas participantes. Na APEX seriam liberados 5 milhões de reais ao longo dos 3 anos do projeto; 2,5 milhões viriam de contribuições mensais de fornecedores; e 2,5 milhões viriam das empresas, que pagariam uma mensalidade de R\$ 100,00 durante os 36 meses do programa. Segue na figura 05 a origem dos recursos para o programa.

Figura 05. Origem dos recursos para o Promóvel.



Fonte: Manual do Promóvel, 1998.

O programa foi coordenado de tal forma que se criaram entidades executoras para cada região do país, responsáveis pela implementação das ações junto aos moveleiros. Estas entidades deveriam desempenhar as atividades de contratação dos serviços, de controle da execução e de controle das despesas que serem pagas pela ABIMOVEL. Seguem as instituições que foram responsáveis pela execução nos estados brasileiros. No Rio Grande do Sul a MOVERGS (Associação das indústrias de móveis do Estado do Rio Grande do Sul); em Santa Catarina, ficou responsável o SINDUSMOBIL (Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul); no Estado do Paraná, a entidade executora foi o Sindicato das Indústrias do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná; em Minas Gerais, havia duas entidades executoras, o SINDIMOV (Sindicato das Indústrias do Mobiliário e de Artefatos de Madeira do Estado de Minas Gerais e, na cidade de Ubá, era responsável o INTERSIND (Sindicato Intermunicipal das indústrias de Marcenaria de Ubá); no Espírito Santo, o encarregado da execução do projeto era o SINDIMOL (Sindicato das Indústrias da Madeira e Mobiliário de Linhares; no Ceará ficou responsável o Sindicato das Indústrias do Mobiliário do Estado do Ceará; por último, em São Paulo, 3 entidades tornaram-se responsáveis: o SINDIMOV (Sindicato das Indústrias e Marcenarias de São Paulo), o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga e o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Mirassol.

O programa foi firmado entre as instituições participantes em novembro de 1998 e implantado em março de 1999, com duração até dezembro de 2002. Na primeira etapa do Promovel foi realizada pesquisa do mercado norte-americano (principal mercado alvo do programa), identificando o seu potencial e as principais dificuldades; e a segunda etapa consistia de elaboração de projetos com base na pesquisa realizada na etapa anterior.

Participaram do Promóvel várias empresas, de diversos estados brasileiros, sendo que poderiam participar do programa todas as entidades de classe do setor e os fabricantes de móveis instalados em todo o território nacional (Manual do Promóvel, 1998). Os estados participantes do programa são indicados na tabela 11.

Tabela 11. Pólos participantes do Pormovel

Pólos	Empresas Participantes		
	Empresas em Grupo	em Empresas Avulsas	Total
RS	99	12	111
SC	61	34	95
PR	86	42	128
MG	36	13	49
ES	50	0	50
SP	35	32	67
CE	10	0	10
MA	9	0	9
PE	9	0	9
BA	17	0	17
DF	10	0	10
RJ	0	2	2
RO	10	0	10
RN	0	1	1
Subtotal	432	136	568

Fonte: Pamplona, 1998.

Observa-se na tabela acima que a maioria das empresas participou em grupo, sendo que os estados com maior número de empresas envolvidas foram Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Participaram empresas grandes, médias e pequenas. As empresas médias, pequenas e micro empresas, participaram em grupo, por serem mais fracas. Já as poucas empresas grandes que participaram do programa, preferiram participar de modo avulso, individualmente.

4.4 Projetos constituintes do Promovel

A fim de alcançar os objetivos almejados, foram propostos 16 projetos, agrupados em blocos. A estrutura desses blocos pode ser observada no quadro 03.

Quadro 03. Quadro de projetos do Promovel

Bloco Exportadora”	“Cultura Bloco “Estruturação”	Bloco “Negócios”
Pesquisa do mercado norte-americano	Infra-estrutura	Formação de Consórcios
Design	Capacitação Gerencial	Realização de Mostras
Missões Empresariais	Adequação de Plantas Fabris	Pontos avançados
Selo Verde	ISO 9000	Marketing
Aquisição de <i>Know-How</i>	ISO 14000	
Publicações		

Fonte: Pamplona (2001).

Cada projeto deveria contribuir para capacitar e reestruturar as empresas moveleiras. No que segue, apresentam-se aspectos de cada projeto, explicitando principalmente os objetivos centrais de cada projeto.

4.4.1 Estudo de mercados internacionais

Algumas dificuldades de exportação para as empresas têm sido a falta de conhecimento sobre o mercado comprador, como características próprias, redes de comercialização, distribuição e venda de produtos, aspectos de clima, costumes e tendências. O projeto pretendia publicar dez títulos sobre mercados internacionais, que foram distribuídos às empresas moveleiras. Segundo Manual do Promóvel, os seguintes objetivos deveriam ser alcançados: realizar estudos em dez mercados (Argentina, México, Alemanha, França, Espanha, Japão, Canadá, Rússia, Inglaterra e Taiwan), distribuir publicações para as empresas moveleiras, estabelecer mercados com alvos prioritários dos consórcios de exportação e realizar a prospecção sistemática destes mercados através das atividades comerciais dos consórcios.

4.4.2 Desenvolvimento de Design

As ações para desenvolvimento de design seriam realizadas por todo o país através dos pólos moveleiros. Os objetivos são: estimular a cultura do design junto ao setor moveleiro, criar valor agregado ao móvel brasileiro e capacitar empresas moveleiras a gerarem design de alto valor. Para alcançar tais objetivos, segundo o Manual do Promóvel, seriam realizadas as seguintes ações: publicação da revista design do móvel brasileiro, criação de grupos de trabalho nos pólos e demais regiões que apresentam mobilização local, oferta de cursos técnicos de design industrial, distribuição de manual de desenvolvimento de produtos e publicação de estudo do perfil dos mercados externos e consumidores e melhoria de produtos no setor moveleiro.

4.4.3 Missões Empresariais

As missões empresariais tinham como principal objetivo estreitar os laços entre empresários da indústria moveleira no Brasil e empresários estrangeiros. Acredita-se que, no longo prazo, esta interação poderia ser de grande valia para as empresas brasileiras. Os principais objetivos das missões empresariais eram: estreitar relacionamento entre fornecedores e clientes, facilitar cooperações em nível de complementação industrial e concretizar negócios. A programação dessas missões incluiu visitas a feiras e a empresas moveleiras e a participação em seminários e rodadas de negócio.

4.4.4 Selo Verde

Devido à necessidade de exportadores brasileiros de móveis terem que comprovar a origem da madeira utilizada na fabricação, isto é, provarem que esta madeira é de florestas renováveis ou remanejadas, surgiu a necessidade deste projeto, que pretendia estabelecer condições, parâmetros e requisitos para a emissão de certificados de origem para a madeira utilizada no móvel brasileiro.

Os procedimentos para elaboração deste projeto seriam baseados em normas internacionais, ouvidos os órgãos de controle e normalização.

4.4.5 Aquisição de *Know-How* no exterior

Este projeto visou a formação de quatro comissões, compostas por dez membros, como estudantes, designers e técnicos em produção de móveis. Estas comissões deveriam ser enviadas para estágios no exterior em instituições como universidades, centros tecnológicos, e escolas de design e também para indústrias moveleiras. Estas comissões voltariam e se integrariam às indústrias moveleiras, trazendo reciclagem e inovação tecnológica para a indústria moveleira no Brasil. Os principais objetivos eram: adquirir conhecimento nas áreas de desenvolvimento de novas tecnologias e design aplicáveis à indústria do mobiliário; melhorar a qualidade dos profissionais; aprimorar a produção nacional de móveis; e incorporar mais valor ao produto, aumentando assim o valor das vendas ao exterior.

4.4.6 Prospecção do mercado de Móveis nos Estados Unidos

Foi formada uma equipe multidisciplinar com quatro especialistas em engenharia de produção, design e marketing, que ficariam nos Estados Unidos por um período de pelo menos três meses para estudo do mercado. Com esta pesquisa procurava-se identificar as características e necessidades do mercado norte-americano, levantar o potencial do mercado norte-americano e incrementar as exportações para o mercado norte-americano.

4.4.7 Capacitação Gerencial

O foco deste projeto foi buscar e executar ações que permitissem a capacitação gerencial de empresários voltados para o mercado exterior. Esta capacitação seria realizada através de um curso modular com duração de 80 horas, que abordaria temas atuais de gestão de negócios e os procedimentos de exportação. O curso seria ministrado em diversos pontos do Brasil por instrutores devidamente capacitados para ensinar.

4.4.8 Adequação de Plantas Fabris

A melhoria no lay out das empresas era o principal objetivo. Para tanto as empresas receberiam treinamento por um curso de aproximadamente 20 horas sobre racionalização e produtividade industrial, centrado na adequação e simplificação do lay-out e no fluxo de produção. Este projeto objetivava capacitar técnicos de empresas em métodos de racionalização do fluxo de produção e aumentar a competitividade das empresas.

4.4.9 ISO 9000

Este projeto tinha como objetivos principais: conquista de qualidade assegurada, orientação às empresas para que executem corretamente e no devido tempo, as suas tarefas. A obediência a essas normas torna o produto mais competitivo, dadas às exigências do mercado internacional. O conhecimento das normas se daria através de cursos sobre a ISO 9000 que seriam ministrados para grupos de empresas.

Buscava-se através deste projeto a criação de um padrão de qualidade para o setor, mas o projeto respeitaria a cultura e o nível tecnológico de cada pólo e de cada empresa.

4.4.10 Sensibilização ISO 14000

O projeto ISO 14000 visou chamar a atenção das empresas quanto a questões ambientais. Tinha como principal objetivo sensibilizá-las sobre a importância do desenvolvimento sustentável. Segundo o Manual do Promóvel (1998), outros objetivos a serem alcançados com este projeto eram: melhorar a imagem das empresas moveleiras; conquistar novos mercados; eliminar desperdícios; integrar gestão ambiental; e gestão dos negócios das empresas e minimizar acidentes e passivos ambientais. O projeto seria desenvolvido através de cursos de curta duração nos pólos moveleiros.

4.4.11 Formação de Consórcios

Seriam formados consórcios, principalmente de micro e pequenas empresas moveleiras, mas também seriam formados “consórcios filhotes” destinados à produção de partes e peças para a comercialização externa. Um dos principais objetivos era a desverticalização das empresas, incentivando a especialização na produção de componentes, além de viabilizar a participação de micro e pequenas empresas no mercado externo, gerando aumento de produção e renda.

4.4.12 Móveis brasileiros em exposições internacionais

O programa agruparia os interessados em participar de eventos internacionais, e participaria das principais exposições de móveis no exterior. Seria criada uma comissão para supervisionar os participantes para preservar fatores como qualidade e design de produtos.

4.4.13 Pontos avançados de negócios no exterior

Este projeto visou marcar a presença das empresas moveleiras nacionais em pontos estratégicos no exterior. Foram traçadas trajetórias com base em estudos de mercado para inserir-se em determinado mercado. Neste estudo seriam avaliados fatores como isenção de taxas, incentivos à internacionalização de empresas e existência de canal de distribuição.

4.4.14 Marketing no Exterior

O objetivo era elaborar um plano de marketing e divulgação e fazer a divulgação na mídia internacional, principalmente em feiras moveleiras e congressos. O que se tinha em mente era divulgar o móvel nacional no exterior.

Este projeto visava a valorização do produto, agregando produtores, fornecedores, entidades, clientes, facilitadores, transportes, empresas de serviços, profissionais, universidades e governos.

4.4.15 Produção de Normas Técnicas para Fabricação de Móveis

A fim de aumentar a competitividade é necessário criar normas técnicas para o setor moveleiro. Seguindo essas normas, há maior garantia para o cliente, de acordo com os padrões internacionais. Assim, os principais objetivos deste projeto eram: instalar comissões de trabalho, publicar as normas, distribuir normas publicadas para as empresas moveleiras, treinar os integrantes das comissões de trabalho e prestar consultoria às comissões de trabalho.

4.4.16 Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade

Devido ao ambiente competitivo instaurado na economia mundial, é preciso renovar constantemente a tecnologia para aumentar a competitividade no mercado internacional. Este projeto visava definir critérios para atingir um bom desempenho das empresas, fornecer instrumento para diagnosticar a gestão das empresas moveleiras e atingir padrões de qualidade e produtividade. Através deste programa de qualidade buscava-se, viabilizar os primeiros passos para a superioridade dos produtos do setor.

4.5. Resultados

Segundo resenha do promóvel publicada em setembro de 2002 no site da SINDIMOV - MG, alguns resultados podem ser apontados após a aplicação do programa nos anos de 1990 a 2001. Os resultados apresentados são em nível nacional da aplicação do programa. No quadro 04, segue resultados de alguns projetos.

Quadro 04. Resultados dos projetos propostos pelo Promóvel

Projeto	Resultados
Capacitação Gerencial	199 Participantes - 1.128 horas de Treinamento
Adequação de Plantas Fabris	483 participantes - 6.800 horas de treinamento/consultoria
ISO 9000	615 participantes - 12.470 horas treinamento/consultoria
ISO 14000	448 Participantes - Seminários em 19 pólos moveleiros
Selo Verde	Parceria com o projeto de capacitação para o desenvolvimento da sociedade brasileira de silvicultura
Aquisição de <i>Know-How</i>	Curso Design em Milão - 22 Técnicos Curso na Itália gestão de máquinas com tecnologia de ponta Rimini - 22 Técnicos
Publicações	Lançamento de 09 volumes, abordando temas relativos ao setor moveleiro e comércio exterior.
Marketing	Reportagens publicadas na Furniture Today Reportagens em revistas inglesas Comercial de TV veiculado durante a feira de High Point 2002, nos Estados Unidos Inúmeras entrevistas publicadas na mídia internacional.
Pesquisa EUA	Realizado 38 workshops, em diversos pólos moveleiros. Remessa do livro " O mercado norte-americano de móveis" para entidades de pesquisa e tecnologia do setor.
Design	Realização, aprovação e lançamento dos núcleos de desenvolvimento em design de móveis em 6 pólos moveleiros (RS, SC, PR, MG, SP, ES). Concessão de bolsas de estudos para alunos de cursos técnicos em desenho industrial Concessão de bolsa de estudos para mestrado na Inglaterra, em design.
Mostras Internacionais de móveis	Dubai - 2001 Feira de Birmingham - 2001 Mostra Export Apex - São Paulo - 2001 International Furniture Fair Tokyo - 2001 Feira de Birmingham - 2002 Tupelo Market, EUA - 2002 Dubai - 2002 IFFT Tokyo - 2002

Fonte: Elaboração própria com base em site do SINDIMOV (2002).

Como visto anteriormente, a Região Sul foi aquela em que mais empresas participaram do programa. A área de São Bento do Sul, sendo a principal exportadora do Brasil, também participou do programa, com número considerável de empresas.

A repercussão e os resultados alcançados pelo Promóvel neste pólo moveleiro foi investigada, na pesquisa que embasou esta monografia, através de uma investigação de campo realizada diretamente junto a empresas e instituições ligadas ao setor.

CAPÍTULO V – O PROMOVEL NA ÁREA DE SÃO BENTO DO SUL

5.1 Introdução

Após serem apresentadas as características, aspectos, vantagens e dificuldades do pólo moveleiro de São Bento do Sul, assim como também os traços do Promovel, que vem como uma alternativa de aumento das exportações e aumento da competitividade para a indústria moveleira, este capítulo se propõe, com base em pesquisa de campo, mostrar a atuação do Promovel no pólo estudado.

A segunda seção deste capítulo trata da implantação do Promovel na indústria de São Bento do Sul e região, mostrando o modo de implementação e indicando quem implantou o projeto na região. A seção seguinte descreve a visão geral das empresas entrevistadas sobre os resultados da implantação do Promovel. Na seção 5.5, apresenta-se a percepção das empresas entrevistadas sobre os projetos propostos no âmbito do programa, destacando os que efetivamente se realizaram e a avaliação das empresas a respeito deles. E por fim, na sexta seção, discorre-se sobre a maneira como os empresários vêem possíveis melhorias que deveriam ser introduzidas no programa para que este pudesse ser mais eficiente.

5.2 Implantação do Promóvel no pólo moveleiro de São Bento do Sul

O Promóvel foi implantado no pólo moveleiro de São Bento do Sul, em março de 1999 pelos sindicatos setoriais da região, (Sindusmobil) Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Rio Negrinho (Sindirni). Segundo Pamplona (2001), a motivação central dos agentes locais em relação ao programa referia-se à diversificação do universo exportador, visto que esta região possui, conforme já abordado, uma forte cultura exportadora.

Os sindicatos divulgaram a iniciativa através da distribuição de informativos sobre o Promóvel e distribuíram convites às empresas, para que estas participassem das reuniões de apresentação do programa.

No pólo moveleiro de São Bento do Sul, participaram 62 empresas, sendo que 50 participaram em grupo (sendo formados 5 grupos de 10 empresários cada um) e 12 empresas participaram avulsas individualmente, conforme informação do Sindirni obtida em janeiro 2007 através de entrevista realizada no Sindicato. Em Campo Alegre participaram 02 empresas; em Rio Negrinho, 20 empresas; e em São Bento do Sul 40 empresas. Este foi o número de empresas que se inscreveram no primeiro momento do programa, isto é, quando este foi lançado na região.

Após um curto período de tempo, menos de seis meses, muitas empresas desistiram de participar. Assim participaram efetivamente do Promovel, na região, 35 empresas. Segundo informação dos sindicatos e de algumas empresas, a principal causa da desistência foi a falta de confiança no projeto e nos gestores dele. Além disso, havia outros motivos, que eram: a falta de organização dos gestores do programa, a falha quanto ao prazo de execuções dos projetos propostos, a pressão dos agentes de exportação às empresas menores, desmotivando-as a participar do programa e os empresários chegavam a cursos ofertados por consultores do Promovel e nestes queriam lhes ensinar aspectos burocráticos de exportações que eles já conheciam muito bem.

Os empresários se inscreveram, pagaram as mensalidades, mas não viram o projeto se materializando. As etapas programadas para os projetos propostos não foram realizadas nos prazos corretos, e isto desmotivou algumas empresas, que, por não acreditarem que o programa iria dar certo, pagaram as primeiras mensalidades e logo se afastaram do Promóvel.

Outro fator de desmotivação à participação das empresas foi uma certa pressão dos agentes de exportação, principalmente sobre as empresas menores, para que não participassem do programa. Essa pressão representou até mesmo depreciação do programa, pois, se o programa tivesse sido implantado com sucesso, a dependência em relação aos agentes de exportação haveria de diminuir. Segundo uma das empresas entrevistadas, houve, de fato, forte pressão dos agentes para desmotivar as empresas sobre a participação no Promovel. Os agentes divulgaram a idéia de que o programa não tinha fundamentos e que as empresas não precisavam dele para diversificar os mercados e exportar mais.

Cabe também assinalar que, na época de implantação do programa, existia uma grande expansão nas exportações na região de São Bento do Sul, facilitada por outros fatores, externos ao Promóvel, como o câmbio favorável (no início de 1999 o governo federal promoveu uma forte desvalorização da moeda brasileira frente ao dólar dos Estados Unidos). Segundo Pamplona e outros gestores do programa, esse quadro favorável levou a um certo desinteresse por parte dos empresários em participar do programa, já que estavam obtendo maiores receitas de exportação a cada ano.

Outro fator citado pelos gestores, que dificultou o acesso das empresas ao Promóvel, foi a cultura alemã: predominante na região, essa cultura teria representado certa dificuldade para que os empresários aceitassem ajuda externa a sua região. Contudo, esse motivo não parece ter muito fundamento, pois as empresas estavam comprando um serviço, estavam pagando mensalidades para poderem participar do projeto.

Na verdade, as empresas também não se empenharam muito, não fizeram a sua parte, não deram a sua colaboração para que o projeto atingisse os objetivos propostos na região. Os próprios empresários admitiram que não se esforçaram muito para que o projeto fosse bem sucedido.

Foi montado um escritório do Promóvel em São Bento do Sul, para facilitar a adesão ao programa e o contato com os empresários. O grupo gestor do Promóvel instalou-se nas mesmas dependências em que se encontra o Sindusmobil. Esse grupo gestor era formado pelo diretor regional da Abimóvel em Santa Catarina que também era o diretor nacional do Promóvel, juntamente com mais dois funcionários da ABIMOVEL e uma pessoa contratada na região. Segundo o Manual do Promovel (1998), era de responsabilidade deste grupo gestor: formatar os projetos; estabelecer as metas do Programa e os prazos a serem cumpridos; fazer as prestações de contas; fazer o controle de qualidade da implementação dos projetos; fazer contato com clientes internacionais; organizar mostras internacionais; organizar missões empresariais; e por fim, fazer reuniões mensalmente para informar os empresários sobre as etapas do projeto.

Dos 16 projetos propostos pelo Promovel somente 10 foram implantados na área de São Bento do Sul. Na seção 5.3, verifica-se o resultado da aplicação de cada um deles detalhadamente.

5.3 Promóvel em São Bento do Sul: uma visão sobre resultados

A fim de verificar a visão das empresas quanto à sua participação no Promóvel, foi aplicado um questionário a algumas empresas do pólo moveleiro de São Bento do sul. O questionário foi montado de maneira a captar informações sobre como ocorreu o Promovel nessa região e sobre pontos positivos e negativos do programa. A pesquisa foi aplicada em nove empresas; cinco delas estão localizadas na cidade de São Bento do Sul, três em Rio Negrinho e uma em Campo Alegre. Dentre estas empresas, uma empresa é de médio porte, oito de pequeno porte e uma é uma micro empresa.

Dentre as empresas visitadas, 6 tiveram o primeiro contato com o Promovel por meio dos sindicatos aos quais se filiam. As empresas restantes indicaram formas distintas de contato: uma conheceu o programa através da ABIMOVEL; uma outra, através do consórcio de exportação do qual participava; a última, a partir de informações prestadas por outras empresas, em contatos diretos. Na tabela 12, observa-se as formas do primeiro contato com o programa.

Tabela 12. Meio de realização do primeiro contato das empresas com o programa.

Meio de 1º Contato	Nº Empresas
Sindicatos - Sindusmobil/Sindirni	6
ABIMOVEL	1
Consórcios de Exportação	1
Outros Empresários	1

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007.

Dentre as empresas entrevistadas, 23% vendem para o mercado interno e externo e 67% vendem apenas para o mercado externo. Estes dados indicam o quanto o estudado painel de empresas depende do mercado internacional. Haja vista que, conforme já abordado nesta monografia, os vínculos internacionais das empresas da área são intermediados por agentes de exportação, os dados indicam igualmente que parcela considerável dos negócios totais das empresas estudadas depende desse tipo de ator, cuja atuação faz a ponte entre empresas e compradores internacionais.

Em todas as empresas entrevistadas, o canal de comercialização com mercados no exterior refere-se, na esmagadora maioria, ao agente de exportação. O percentual de venda direta ao consumidor estrangeiro é de menos de 5% .

Na pesquisa realizada constatou-se que não houve em nenhuma destas empresas alterações em seu canal de comercialização após a adesão ao Promóvel, sendo que todas elas continuam a ter como principal canal de comercialização, o agente de exportação. Uma aproximação com o cliente final, para que se realizasse a venda direta, sem intermediações, acabou não ocorrendo. Existia, por parte principalmente de representantes das empresas de médio porte, a esperança de que este projeto viesse a mudar os canais de comercialização. Já as pequenas empresas não tinham muito interesse nesta mudança. As razões, segundo os empresários, que impediram esta mudança serão tratadas na seção 5.6 sobre as críticas ao Promóvel.

Ao interrogar as empresas sobre a melhor forma de comercialização de seus produtos no mercado internacional, estas forneceram respostas divergentes. As empresas de pequeno porte e micro empresas preferem ter como canal de comercialização os agentes de exportação, pois se sentem mais seguras desta maneira. Já as empresas de médio porte, asseguram que a venda direta ao cliente lhes proporcionaria melhores resultados, pelo fato de que, no atual momento de dificuldades para exportar, - derivada em grande medida da valorização da moeda brasileira frente ao dólar dos Estados Unidos - muitas vezes fecham o mês com prejuízo, mas, mesmo assim, têm de pagar de 7 a 10% sobre suas vendas para os agentes de exportação.

Entre as empresas pesquisadas, todas já exportavam antes do Promóvel. Na tabela 13, pode-se verificar tempo em que estas empresas exportavam antes do Promóvel.

Tabela 13. Tempo de exportação das empresas pesquisadas antes do Promóvel.

Anos	Tempo que as empresas exportavam		
	1 a 4 anos	5 a 10 anos	Mais de 11 anos
Nº Empresas	2	5	2

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007.

Esta tabela vem reforçar, através de dados, a percepção de que há uma forte cultura exportadora nesse pólo. De fato, a maioria das empresas exporta há mais de cinco anos. Note-

se também que diversas empresas, entre o período de 1999 a 2004, mudaram o mercado para o qual produziam. Algumas empresas que produziam para o mercado interno e externo passaram a produzir apenas para o mercado externo. Esta alteração ocorreu porque os móveis destinados à exportação são diferentes dos móveis para o mercado nacional, exigindo adequação dos processos de fabricação. Assim, a orientação exportadora acabou fazendo as empresas se dedicarem de modo privilegiado, quando não exclusivo, ao mercado internacional.

5.4 Projetos Implantados no pólo moveleiro de São Bento do Sul

Esta seção indica quais foram os projetos do Promovel implantados na região de São Bento do Sul, e também os órgãos que acompanharam a sua realização.

Dos dezesseis projetos do Promóvel somente alguns foram implantados no pólo moveleiro de São Bento do Sul. Dentre os projetos que se destacaram, segundo a visão das empresas, estão os programas de gestão de qualidade e produtividade, de missões empresariais e de estudos de mercados internacionais.

Houve uma grande ênfase nas entrevistas, em dois projetos que são: programa de gestão de qualidade e produtividade e programa de missões empresariais. O primeiro visava sensibilizar as empresas quanto à qualidade, este projeto foi implantado em 5 das 9 empresas pesquisadas, pois os fabricantes queriam melhorar a qualidade de seu produto para poder comercializá-los ao mercado internacional. O segundo projeto foi também implantado em 5 empresas, porque existia certa curiosidade das empresas em conhecer seus clientes e um desejo em uma certa aproximação em relação a estes mesmo que não lhes vendessem diretamente, e tão somente por meio de agentes de exportação.

A adequação de plantas fabris foi considerada muito importante pelas empresas, pois ofereceu oportunidade de reestruturação a muitas delas que não tinham apoio e suporte para realizar essa tarefa. Este projeto proporcionou, principalmente, reformas nas instalações e melhorias no lay-out das plantas fabris. Na tabela 14, seguem os projetos implantados e a participação, em cada um deles, das empresas entrevistadas.

Tabela 14. Projetos implantados nas empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul.

Projetos Implantados	Nº Empresas Participantes
Produção de Normas Técnicas para a fabricação de móveis	4
Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade	5
Mostra de móveis brasileiros em exposições internacionais	2
Capacitação gerencial em exportação	1
ISO 9000	1
Missões Empresariais	5
Adequação de Plantas Fabris	3
Estudos de Mercados Internacionais	4
Aquisição de <i>Know-How</i> no Exterior	3
Desenvolvimento de Design	1

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007.

Na tabela 14, chama a atenção o fato de que só uma empresa adotou o projeto do desenvolvimento do design. Com efeito, as entrevistas mostraram que não há uma única empresa que tenha design próprio. Conforme assinalado por um dos entrevistados, essas empresas costumam ter apenas desenhistas que copiam o design de revistas e de e-mails mandados por clientes, entre outras fontes. Esta questão nos remete a Schmitz (2004), em estudo em que tratam dos 4 tipos de upgrading industrial. Corroborando, de algum modo, o que foi visto no capítulo 2 da presente monografia, nota-se (através das informações acima) que indústrias de países periféricos tendem a só experimentar 2 tipos de upgrading, em produto e em processo, pois o upgrading funcional exige a realização de atividades que agregam valor, como o desenvolvimento de design próprio. O pólo moveleiro de São Bento do Sul só experimenta os 2 primeiros tipos de upgrading industrial, pois não tem design próprio.

O que ocorre é que as empresas, no geral, não acham interessante, na verdade, desenvolver design próprio. O motivo é que existe o temor de, ao agregarem valor aos seus produtos, perderem o cliente, já que seus preços aumentarão. Desse modo, preferem receber o design dos compradores e produzir o que lhes for passado por estes. Este temor se justifica, pois, como já visto no estudo das cadeias mercantis globais, os compradores internacionais têm fabricantes em diversas partes do mundo, e o preço é um fator determinante na escolha dos compradores quanto aos seus fornecedores.

Mas, ainda assim, causa admiração que o projeto envolvendo design tenha atraído tão pouco interesse. De fato, o Promovel acenava com diversificação do mercado. Com o projeto, realmente, deveriam surgir outros mercados, além do mercado norte-americano. Nesses novos mercados, as empresas poderiam tentar se inserir com móveis produzidos conforme o design próprio. Entre os outros mercados que se abririam estava, principalmente, o dos Emirados Árabes.

Na maioria das empresas os projetos implantados foram acompanhados pelos sindicatos da região e, na minoria, por consultores do Promóvel. Os consultores do Promovel eram responsáveis pela coordenação do programa, ficando a cargo dos sindicatos da região, a execução e o acompanhamento. Este acompanhamento visava informar às empresas sobre as etapas do projeto, sobre quando estas seriam realizadas, sobre as reuniões e sobre os cursos. Depois de efetuadas as etapas, o acompanhamento permitiria verificar como as atividades tinham ocorrido e verificar se tudo corria conforme o esperado. Na tabela 15, se verifica as formas de acompanhamento da execução dos projetos.

Tabela 15. Acompanhamento dos projetos realizados

Acompanhamento do programa	Nº Empresas
Consultores do Promóvel	3
Sindicatos da Região	5
Nenhum. Apenas revista mensal Pro Notícias	1

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007.

Nesta tabela observa-se igualmente a falta de organização de que sofria este programa. Uma tarefa que deveria ser executada pelos sindicatos da região, foi executada por estes em apenas 5 das empresas entrevistadas; em 1 empresa se acompanhou o programa somente por intermédio do Pro Notícias. Este era um informativo enviado mensalmente para as empresas, informando sobre reuniões, cursos, feiras e missões empresariais que seriam realizadas no decorrer do mês.

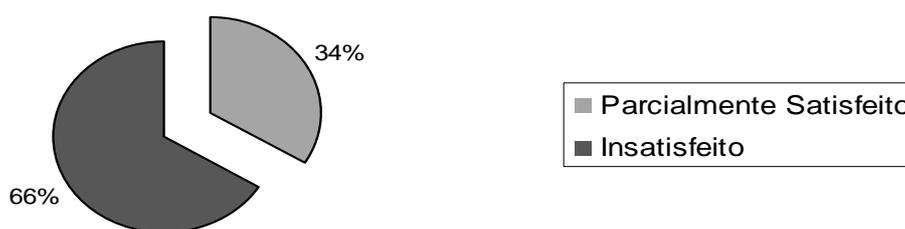
5.5 Grau de satisfação e ganhos das empresas com o Promovel

Esta seção procura mostrar o grau de satisfação das empresas quanto aos projetos realizados e alguns ganhos que as empresas obtiveram com a participação no programa.

O grau de satisfação das empresas em relação aos projetos realizados foi, talvez, o resultado que mais chamou a atenção na pesquisa. A razão é simples: a maioria das empresas se mostrou insatisfeita, conforme estampado na figura 06. De fato, verifica-se na figura, que a maior parte das empresas, 66%, mostrou-se insatisfeita com os projetos realizados pelo Promovel na região e 34% das empresas mostraram-se parcialmente satisfeitas com os projetos implantados.

Figura 06. Grau de satisfação das empresas quanto aos projetos realizados

Grau de satisfação das empresas quanto aos projetos realizados



Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007.

Quando questionados sobre possíveis incrementos na exportação, a partir da implantação do Promóvel, todos foram unânimes em afirmar que houve incremento nas exportações. Entretanto, segundo as entrevistas, este incremento não foi proporcionado pela adesão das empresas ao Promóvel, e sim resultaram de outros fatores, como, por exemplo, o câmbio favorável na época da implantação do programa.

Mesmo com as insatisfações em relação ao programa, a maioria dos entrevistados concordou que a idéia do programa é boa, mas que foi mal implementada na região de São Bento do Sul. Dentre alguns ganhos para as empresas que participaram, foram citados o

conhecimento do mercado externo e a melhoria do nível de qualidade dos produtos. Os ganhos apontados pelas empresas estão na tabela 16.

Tabela 16. Ganhos das empresas com a adesão ao Promóvel

Ganhos das Empresas	Nº Empresas
Nenhum ganho	3
Capacitação gerencial e operacional	2
Conhecimento do mercado externo	4
Melhoria do nível de qualidade dos produtos	2
Aproximação com o cliente	1

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007

Das empresas entrevistadas, 3 informaram que não obtiveram ganhos com sua participação no Promovel. Mas outras empresas indicaram alguns resultados positivos: 4 empresas informaram como ganho, o conhecimento do mercado externo, algo tornado possível pelos estudos dos mercados internacionais e das missões empresariais. Outro ganho indicado foi a melhoria do nível de qualidade dos produtos, influenciado principalmente pelo projeto nomeado “programa de gestão de qualidade e produtividade”.

Os ganhos com menor indicação foram: a capacitação gerencial e operacional e a aproximação com o cliente. O primeiro refere-se ao aprimoramento de técnicas gerenciais e operacionais através de cursos oferecidos pelo Promovel, e o segundo relaciona-se com o contato direto com clientes estrangeiros, através das missões empresariais.

5.6 Avaliação geral e sugestões dos empresários sobre as lacunas e o que poderia ter sido feito para uma maior eficiência do programa

Várias críticas foram feitas pelos empresários aos projetos do Promovel. As principais estavam relacionadas à falta de profissionalismo dos gestores do programa e à falta de estudo sobre a região, antes da aplicação do programa. Na tabela 17, são mostradas as críticas ao Promovel.

Tabela 17. Críticas das empresas ao Promóvel

Críticas ao Promóvel	Nº Empresas
Mercado alvo bem selecionado, mas clientes mal selecionados	5
Falta de profissionalismo dos gestores do programa	7
Não foram colocadas em prática sugestões das empresas participantes	2
Falta de estudo sobre a região, antes da aplicação do programa	7

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa de campo, 2007.

As empresas entrevistadas destacaram que achariam muito importante que a região fosse estudada antes da implantação do Promovel, pois acharam que o projeto não foi implantado conforme as necessidades da área, Isso tinha a ver principalmente, com os cursos oferecidos pelos projetos e também com os clientes estrangeiros com os quais tiveram contato em feiras e missões internacionais.

Uma segunda crítica, colocada por 7 das 9 empresas entrevistadas, foi a falta de profissionalismo dos gestores do programa. As empresas afirmaram que esses gestores não estavam interessados, de fato, em desenvolver o programa. Chegaram a sublinhar que os gestores não levaram o trabalho a sério. Segundo as entrevistas, as empresas estavam sempre correndo atrás dos gestores para saber o que iria acontecer, para obter informações sobre quais seriam as próximas etapas.

Outra crítica era que o mercado alvo foi bem selecionado, mas que os clientes destes mercados foram mal selecionados. Segundo as empresas entrevistadas, os clientes em relação aos quais tiveram aproximação através do Promovel, não as interessavam realmente. Esse ponto de vista foi expresso em meio a consideração sobre a feira Móvel Brasil, que era realizada em São Bento do Sul até 2003, durante a qual era realizado o projeto comprador. Nesse evento era feita uma rodada de negócios todos os dias durante a feira, e os clientes que participavam vinham através de contato realizado pelos consultores do Promovel.

Quando perguntados sobre esse projeto, todos os entrevistados afirmaram que os clientes que compareciam não estavam realmente interessados em negociar. Geralmente chegavam ao fim das reuniões, ou nem mesmo apareciam nas rodadas de negócios; a percepção é de que não eram bons clientes, pois sequer conheciam os termos técnicos da indústria moveleira. Nessa questão do projeto comprador, os empresários afirmam terem sido enganados pelos consultores do Promovel, e que nunca concretizaram negócios com esses compradores que participavam das rodadas de negócios.

Uma última crítica refere-se ao fato de que não foram colocadas em prática sugestões dadas pelas empresas. Como exemplo, merece destaque a sugestão de que os gestores do Promovel fossem mais criteriosos na escolha dos clientes estrangeiros para trazer ao Brasil. Essencial era verificar se os móveis que as empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul costumam exportar atendiam aos interesses desses compradores internacionais. Além disso, os gestores deveriam ter confirmado se esses clientes realmente queriam realizar negócios com empresas da região.

Sérios problemas existiram também no que respeita às feiras internacionais e às viagens para aquisição de *Know-How* no exterior. A diretora da área de exportação de uma das empresas entrevistadas em Rio Negrinho, empresa Famine, informou que, ao participar de uma viagem à Itália objetivando adquirir *Know-How* em design, não pôde entrar, ela e os demais membros da missão, nas empresas italianas definidas para visitas. Motivos: os encontros não haviam sido agendados. Nas lojas de móveis que foram visitar no exterior, tiveram que sair rapidamente, sem poder olhar muito, porque – segundo a entrevistada - os clientes ficaram assustados, com medo de serem assaltados, por se tratar de brasileiros. De outra parte, no curso de design programado, foram incluídos conteúdos de artesanato, dizendo respeito, por exemplo, à fabricação artesanal de cortinas, tapetes, etc. Segundo a empresária, foi tudo muito mal organizado pelos gestores do Promóvel.

Outra questão apontada pelas empresas relacionou-se aos acompanhantes dos empresários nas missões empresariais. Indicou-se que seria interessante que o acompanhante, além de ser intérprete, tivesse familiaridade com a indústria moveleira. É, de fato, necessário, para um bom resultado desse tipo de iniciativa, que o acompanhante saiba interpretar termos técnicos, entenda da produção de móveis, conheça a matéria-prima, enfim, que seja alguém capaz de intermediar o diálogo em termos técnico-profissionais.

Segundo as empresas, o Promovel deveria ser aplicado conforme a necessidade do pólo moveleiro de São Bento do Sul: 60% dos entrevistados concordaram que o Promovel deveria ter sido implementado de acordo com a cultura de cada região em vez de ser um projeto padrão para o Brasil todo.

Mesmo em meio a todos estes aspectos negativos, as empresas demonstraram interesse em participar novamente do programa. Conforme informações obtidas no site da ABIMOVEL, o programa, agora denominado Brazilian Furniture, assume uma nova

roupagem, e a principal mudança refere-se à maior participação das empresas na gestão dos projetos.

Os sindicatos da região já estão em negociação com a ABIMOVEL para poderem novamente voltar a participar do Promovel, agora, repita-se chamado Brazilian Furniture.

Esse interesse não deve causar admiração, pois, conforme já assinalado, o Promovel surgiu como uma oportunidade para as empresas, que poderiam ter se livrado da dependência exacerbada em relação aos agentes de exportação e, mais do que isso, poderiam inserir-se no mercado internacional de uma forma mais competitiva. Uma reestruturação do programa, mudando o grupo gestor e aumentando a participação das empresas na condução e realização do projeto, talvez pudesse fazer com que o programa cumprisse seu papel no pólo moveleiro de São Bento do Sul. Como se viu, o mais importante de todos os projetos para este pólo seria a aproximação com os clientes, permitindo um maior volume de vendas realizadas diretamente aos compradores internacionais.

CONCLUSÃO

Este trabalho contribui, acredita-se para um conhecimento mais detalhado sobre a indústria moveleira da área de São Bento do Sul. Isso inclui o conhecimento acerca da estrutura institucional associada ao pólo, particularmente no que concerne ao Programa de Incremento às Exportações, o Promovel.

A inspiração para o estudo foi a problemática das cadeias mercantis globais que realça um importante aspecto negativo da globalização, qual seja, a desigualdade entre países e regiões. A problemática dessas cadeias ajuda entender como países como o Brasil, embora participando do mercado internacional, raramente conseguem superar a situação desfavorável que os caracterizam. A forma de inserção internacional de modo amplamente dependente e subalterno, é um importante fator.

Após um rápido panorama da indústria moveleira mundial e brasileira, a monografia avançou rumo a um detalhamento da indústria moveleira da área de São Bento do Sul. Formou-se a idéia com o estudo dessa indústria nesta região, de que as empresas envolvidas participam de uma cadeia mercantil global comandada por compradores, que definem, por exemplo, o design e os processos de produção aos quais devem aderir os fabricantes locais. Pode-se considerar que o estudo da região sugere ser acertada a postulação de Schmitz (2004), que afirma que empresas de países periféricos participantes de cadeias globais tendem a experimentar apenas upgrading em processos e em produtos.

Sobre o pólo moveleiro de São Bento do Sul, um aspecto crucial é o seu papel de maior exportador de móveis do Brasil. Isso tem chamando a atenção de instituições da região e de órgãos governamentais, que se sentiram estimulados a considerar mecanismos capazes de incrementar as exportações, e diversificar os mercados externos. Isso implicava reestruturar as empresas e aumentar a sua competitividade.

A iniciativa de cunho institucional, denominada Promovel foi um instrumento idealizado para isso. Seu interesse consistia na oferta às empresas de oportunidades para melhorar o seu desempenho em diferentes aspectos. Cabe salientar, entre estes, a busca de

mais e melhores clientes, de maior qualidade nos produtos, de reestruturação produtiva e aperfeiçoamento dos recursos humanos.

O programa foi aplicado em todo o Brasil. Em São Bento do Sul, depois de realizada a pesquisa de campo em algumas empresas participantes, e também em instituições da região ligadas à indústria moveleira, constatou-se que o programa não teve uma aplicação eficiente na região. Resumindo-se as razões do fracasso na região, pode-se concluir que não houve realmente motivação e grande interesse das empresas em participar, e do mesmo modo faltou uma maior aplicação dos gestores e dos responsáveis pelo Promovel, no processo de implantação. Assim, os bons resultados em termos de exportação apresentados pela área não têm relação com o programa.

Após o estudo, tem-se a afirmação de que a indústria moveleira da região de São Bento do Sul é de extrema importância para a região e que estas empresas precisam tornar-se mais competitivas para se inserirem de melhor forma no mercado internacional. Faz-se necessário urgentemente, segundo as empresas entrevistadas, novas ações da estrutura institucional para ajudar estas empresas como, por exemplo, dando incentivos quanto a impostos e mudanças no câmbio.

Mesmo com todos os aspectos negativos do Promovel, apontados pelas empresas, estas ainda apresentam o interesse de participar novamente do programa, agora denominado, Brazilian Furniture, principalmente se este for realizado com maior seriedade e com maior participação das empresas na gestão e coordenação do programa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil*, 2005/2006. Disponível em: < <http://www.abimovel.org.br/>>. Acesso em 22/03/2006.

ABIMOVEL/PROMOVEL. *Manual do Promovel*. Edição ABIMOVEL/PROMOVEL, 1998.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. BNDES: *Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil*. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em 10/11/2006.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. *Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Móveis em Santa Catarina*, 1997.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL *Análise da Competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região Sul do Brasil*, 2006, p. 145-177. Disponível em: < <http://www.brde.com.br/>>. Acesso em 08/01/2007.

CAMPOS, Renato R. GEREMIA, Fabiano. *Possibilidade de upgrading proporcionado pela inserção no mercado internacional da indústria do mobiliário do Estado de Santa Catarina*. 2004.

COUTINHO, L. *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos da zona de livre comércio*. São Paulo, I.E. UNICAMP, 2002, p.14-70.

DENK, A. *Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul/Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

GEREFFI, G., KORZENIEWICZ, M. *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, 1994, p.01-120.

GEREFFI, G. *Global production systems and third world development*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995, p. 100-142.

HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. *A governança em cadeias globais de valor*. Disponível em: <<http://www.nead.org.br/>>. Acesso em 21/01/2007.

KAESEMODEL, M. MAMIGONIAN, A. Universidade Federal de Santa Catarina. *A indústria moveleira em São Bento do Sul-SC*. Dissertação (Mestrado - Centro de Ciências Humanas). Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.

KAPLINSKY, R. MEMEDOVIC, O. *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by development Countries – The case of South Africa*. Sectoral Studies Series. UNIDO. Viena, 2003.

KAPLINSKY, R. *Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis?* IDS Working Paper, Institute of Development Studies, 2000.

NEVES, Renato Baumann; CARDOSO, Fernando Henrique. *O Brasil e a economia global*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996. 292p.

PAMPLONA, Pedro Paulo. *Modelo setorial integrado de internacionalização de empresas brasileiras – cadeias produtivas: o caso Promovel*. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SCHMITZ, Hubert. *Local Upgrading in Global Chains: Recent Findings*. Institute of Development Studies. University of Sussex, 2004 p.01-07.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E DE ARTEFATOS DE MADEIRA NO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Resenha do Promovel*. Disponível em: < <http://www.sindimov-mg.com.br/>>. Acesso em 04/05/2006.

WALLERSTEIN, I. *O capitalismo histórico e civilização capitalista*. São Paulo: Brasiliense, 1985, p. 15-37.

Anexo 1: Regulamento geral do Promovel

Regulamento Geral

1 - Participantes

Participam do Promovel as entidades de classe do setor e as empresas brasileiras fabricantes de móveis em todo o território nacional, cumpridas as obrigações previstas neste Regulamento Geral.

2 - Objetivos

2.1 Alcançar ao término do Promovel, exportação de móveis no valor de US\$ 2,5 bilhões, ao ano.

2.2 Reestruturar as empresas através de projetos específicos visando sua inserção no mercado internacional, dando-lhes condições de competitividade e preparando-as para a globalização do setor.

2.3 Ao mesmo tempo fortalecer as entidades de classe do setor para que possam cumprir com eficiência sua função congregadora e representativa do setor.

2.4 Os objetivos citados em 2.1 e 2.2 devem ser alcançados simultaneamente, não podendo ser excludentes, ou seja, todo o trabalho será voltado para que se alcancem os dois objetivos em todas as empresas participantes do Promovel, não se permitindo que uma empresa utilize o Promovel apenas para sua reestruturação visando o mercado interno.

3 – Das Responsabilidades

3.1 A Abimóvel é a responsável junto à Apex pela execução e prestação de contas do Promovel. É responsável, por contrato, pela consecução de meta de exportação de US\$ 2,5 bilhões ao ano.

3.2 As entidades regionais credenciadas, nomeadas neste Regulamento Geral, no item 5.1, são responsáveis perante a Abimovel e a Apex, por contrato pré estabelecido, pela

consecução das metas específicas a serem atingidas pelas empresas de sua região nos projetos a serem por elas cumpridos, incluindo o total que lhes for atribuído de comum acordo, para incremento das exportações.

3.3 As empresas moveleiras que aderirem ao Promovel serão responsáveis, por contrato, junto às entidades regionais, Abimovel e Apex pelo cumprimento dos projetos, nos prazos especificados e pela consecução da quota de exportação que, de comum acordo lhes for atribuída.

4 – Grupo Gestor

O grupo gestor será constituído por representantes da Abimovel, das entidades participantes do Promovel, associadas à Abimovel e de representante dos fornecedores e decidirá a condução dos trabalhos, dentro das regras estabelecidas pelo contrato com a Apex e por este Regulamento Geral.

5 – Da Origem e Destinação dos Recursos

5.1 A Abimovel recolherá em conta bancária específica para esta finalidade, os recursos destinados a custear as despesas do Promovel, assim distribuídos:

5.1.1 R\$ 5,0 milhões que serão liberados pela Apex ao longo dos três anos do Promovel, trimestralmente;

5.1.2 R\$ 2,5 milhões provenientes das contribuições mensais dos fornecedores;

5.1.3 R\$ 2,5 milhões provenientes da contrapartida das empresas na forma de 36 mensalidades de R\$ 100,00 cada, para cada empresa participante e representará a única despesa da empresa para ter acesso a todos os benefícios dos 16 projetos do Promovel.

5.2 Desta conta, que ao longo dos três anos de duração do Promovel receberá o aporte total de R\$ 10 milhões, serão retirados, pela Abimovel, os recursos para custear cada despesa do Promovel, gerada pela realização dos trabalhos através das entidades credenciadas, contra os respectivos comprovantes de pagamento e relatórios de execução.

5.3 É absolutamente vedado o repasse de verba em dinheiro a qualquer entidade, instituição ou empresa, sob qualquer pretexto.

5.4 Fica estabelecido o limite inicial de R\$ 300.000,00 por entidade credenciada para os trabalhos com as empresas da sua região. Dependendo da necessidade, da incrementação dos trabalhos e da demanda das empresas, as verbas poderão ser realocadas, aumentadas ou diminuídas em cada região a pedido da entidade, e/ou Grupo Gestor, sempre após a análise e aprovação do Grupo Gestor.

6 – Das Entidades Credenciadas

6.1 Ficam desde já credenciadas as entidades abaixo relacionadas para implementação do Promovel nas suas respectivas áreas de atuação.

6.1.1 Rio Grande do Sul (exceto Bento Gonçalves) – MOVERGS

6.1.2 Bento Gonçalves – SINDMOVEIS

6.1.3 Santa Catarina – SINDUSMOBIL e ARPEM

6.1.4 Paraná (exceto Arapongas) – Sindicato das Indústrias de Marcenaria do Estado do Paraná.

6.1.5 Arapongas – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas

6.1.6 São Paulo (Capital e Grande São Paulo) – SINDIMOV

6.1.7 Mirassol – Sindicato da Indústria do Mobiliário e Afins de Mirassol

6.1.8 Votuporanga – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga

6.1.9 Minas Gerais (exceto Ubá) – SINDIMOV – MG

6.1.10 Ubá – INTERSIND

6.1.11 Linhares – SINDIMOL

6.1.12 Ceará – Sindicato das Indústrias do Mobiliário no estado do Ceará

6.2 Qualquer outra entidade, de outras regiões não compreendidas entre as acima mencionadas poderá pedir credenciamento à Abimovel e este será concedido, após análise do Grupo Gestor, desde que:

6.2.1 Apresente uma proposta concreta de trabalho dentro do Promovel, com um elenco de empresas interessadas, uma estimativa de custos envolvidos, de prazos e comprometimento com os objetivos do Promovel.

6.3 As entidades credenciadas devem obrigatoriamente ser associadas à Abimovel.

6.4 As empresas participantes do Promovel devem obrigatoriamente ser associadas às entidades regionais credenciadas.

6.5 Havendo dúvida quanto à filiação, por razões de representação geográfica, a empresa deve ser associada à Abimovel.

7 – Das Disposições Gerais

7.1 Para custeio das despesas de contrato e procedimentos administrativos, as empresas pagarão uma taxa única no ato da inscrição, da seguinte forma;

7.1.1 Empresas já associadas às entidades – R\$ 50,00

7.1.2 Empresas ainda não associadas e que se associem no ato da adesão do programa – R\$ 100,00

7.2 Este regulamento e os contratos nele mencionados obrigam as empresas e entidades a alcançarem as metas previstas e a fazerem todos os esforços no sentido de apoiar, contribuir, facilitar, executar, cumprir e dar infra-estrutura para execução do Promovel. O não cumprimento por parte de qualquer integrante dos compromissos a que se obriga será objeto de sanção administrada pelo Gestor e que poderá ser:

7.2.1 Multa em dinheiro por quebra de contrato, a ser recolhida a conta bancária do promovel.

7.2.2 Sanções administrativas e legais previstas no contrato.

7.2.3 Será editado um Manual do Promovel com todas as informações sobre o programa, seus projetos, a forma de participação das empresas, os prazos e cronogramas, os nomes, endereços e telefones das entidades credenciadas e dos responsáveis em cada área do país pela implementação do promovel. Serão 15.000 exemplares a serem distribuídos a todas as empresas e entidades do setor moveleiro.

Anexo 2: Lista das empresas entrevistadas no pólo moveleiro de São Bento do Sul em Janeiro de 2007.

Nome da Empresa	Município	Nº Funcionários	Tipo de Móveis que produz
Fábrica de Móveis Rio Negrinho Ltda	Rio Negrinho	230	- Móveis de madeira para escritório - Móveis de madeira para cozinhas - Móveis de madeira para quartos de dormir - Outros móveis de madeira
Tremovel Indústria de Móveis Ltda	São Bento do Sul	70	- Móveis de madeira para quartos de dormir - Outros móveis
Móveis Polska Ltda	São Bento do Sul	165	- Móveis de madeira para quartos de dormir - Móveis de madeira para quartos de dormir - Partes para móveis
Móveis Imperial	São Bento do Sul	70	- Móveis de madeira para quartos de dormir - Móveis de madeira para cozinhas - Outros móveis de madeira
Herli Indústria e Comércio de Móveis Ltda	Rio Negrinho	160	- Móveis de madeira para escritórios - Móveis de madeira para quartos de dormir - Outros móveis de madeira - Partes para móveis
Peale Indústria e Comércio de Móveis Ltda	Rio Negrinho	86	- Móveis de Madeira para quartos de dormir - Outros móveis de madeira - Partes para móveis
Móveis Katzer Ltda	São Bento do Sul	190	- Espelho de vidros, emoldurados - Móveis de madeira para cozinhas - Móveis de madeira para quartos de dormir - Outros móveis de madeira
Normóveis Indústria e Comércio Ltda	Campo Alegre	83	- Espelho de vidro, emoldurados - Móveis de madeira para quartos de dormir - Outros móveis de madeira
Produmex Móveis	São Bento do Sul	35	- Móveis de madeira para quartos de dormir - Outros móveis de madeira

Anexo 3: Questionário aplicado em pesquisa de campo na área de São Bento do sul, nas indústrias moveleiras

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CIENCIAS ECONÔMICAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
Questionário aplicado às empresas participantes do PROMOVEL –
Programa de Incremento das Exportações.
Priscila Guimarães
Matrícula: 05206804

- 1.1 Razão Social: _____
1.2 Endereço: _____
1.3 Telefone: _____
1.4 E-mail: _____
1.5 Número de Funcionários: _____
1.6 Ano de Fundação: _____

2. Perfil do Entrevistado

2.1 Responsável pelas informações

- 2.1.1 Nome: _____
2.1.2 Cargo: _____

3. Exportação

3.1 A empresa era exportadora antes do Promovel?

- Sim Não

3.2 Se respondeu sim a pergunta 1, há quanto tempo a empresa exportava antes do Promóvel?

3.3 Se respondeu não, você atribui as exportações a ações do Promovel?

- Sim Não

Por que? _____

3.4 Quais os canais de exportação a empresa utiliza?

3.5 O Promovel representou mudanças nos canais de exportação?

Sim Não

Explique: _____

3.6 A empresa vende para o mercado interno?

Sim Não

3.7 Da receita total da empresa, quanto representou percentualmente em, 1998 e 2003 as receitas provenientes do mercado interno e do mercado externo?

1998: _____% Mercado Interno _____% Mercado Externo

2003: _____% Mercado Interno _____% Mercado Externo

4. Promóvel

4.1 Através de qual órgão a empresa realizou o primeiro contato com o programa?

Sindusmobil

Sindirni

Abimóvel

Visita de Consultores a empresa

Outros empresários

Outros. Quais? _____

4.2 Como participou do programa?

Em grupo de empresas

Avulso

4.3 A empresa colocou funcionário responsável para acompanhar o programa?

Sim

Não

4.4 Quais projetos foram implantados na empresa?

ISO 9000

Sensibilização ISSO 14000

Selo Verde

Produção de Normas Técnicas para a 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

Mostra de móveis brasileiros em exposições internacionais

Desenvolvimento de Design

Pontos avançados de negócios no exterior

Capacitação gerencial em exportação

- () Prospecção do mercado de móveis dos EUA
- () Adequação de Plantas Fabris

4.5 Dos projetos implantados em sua empresa, quais foram os mais importantes?

Projetos Propostos	Muito Importante	Importante	Sem Importância
ISO 9000			
Sensibilização ISSO 1400			
Selo Verde			
Produção de Normas Técnicas para a fabricação de móveis			
Programa de Gestão de Qualidade e Produtividade			
Aquisição de <i>Know How</i> no exterior			
Missões Empresariais			
Estudos de Mercados Internacionais			
Marketing no exterior			
Formação de Consórcios			
Mostra de móveis brasileiros em exposições internacionais			
Desenvolvimento de Design			
Pontos avançados de negócios no exterior			
Capacitação gerencial em exportação			
Prospecção do mercado de móveis dos EUA			
Adequação de Plantas Fabris			

4.6 Desde a adesão ao projeto o que ocorreu com as exportações da empresa?

- () Houve incremento (em quantos % aproximadamente) : _____
- () Não houve incremento
- () Não respondeu

4.7 Se houve incremento das exportações, isto levou a um aumento do número de funcionários para atender a demanda de compradores internacionais?

- () Sim
- () Não

Explique: _____

4.8 Qual o grau de satisfação da empresa com os projetos realizados?

- () Totalmente satisfeito
- () Parcialmente satisfeito
- () Insatisfeito
- () Não respondeu

4.9 Qual a avaliação da empresa quanto aos mercados alvo selecionados pelo Promóvel?

- Bem selecionados
- Atraentes mas deveriam incluir outros
- Não foram bem selecionados. Por que? _____
- Não respondeu

4.10 Quais foram os principais ganhos da empresa com a adesão ao Promóvel?

- Aproximação com o cliente
- Capacitação gerencial e operacional
- Conhecimento do mercado externo
- Aprimoramento da planta industrial
- Desenvolvimento de mentalidade exportadora
- Incremento do volume de exportações
- Melhoria do nível de qualidade dos produtos
- Outros

4.11 Como foi realizado o acompanhamento do programa?

- Consultores do Promóvel
- Sindicatos da região
- Representantes da Abimóvel
- Outras Entidades

4.12 Design

- Desenvolvimento Próprio
- Contratação de profissionais externos a empresa
- Conforme especificação dos compradores
- Outros. Quais? _____

4.13 O que, em sua opinião, deveria ser feito (ter sido feito) para tornar uma iniciativa como o do Promóvel mais eficiente?
