

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS – MPE DE MÓVEIS E ARTEFATOS DE MADEIRA DO PÓLO DE JI-
PARANÁ, ESTADO DE RONDÔNIA

MARCUS HOLANDA BARBOSA PEREIRA

BELÉM
2006

A minha esposa Karla Simone que
ao lado de meu filho Emanuel
Holanda me incentivou e
compreendeu as ausências.

A meus pais, Jair Holanda e Maria
Andrade, pelo apoio.

A meus irmãos que sempre
acreditaram e incentivaram meus
estudos.

À minha tia Zena, um exemplo na
minha vida e incentivadora da
minha vida profissional.

Ao amigo Fernando Arthur, por ser
sempre presente e pelas
orientações.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, saúde, sabedoria e pela família que me deu, a qual é meu combustível nas subidas dos degraus de minha vida profissional.

A Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, pela oportunidade de participar do curso e de aprimorar meus conhecimentos.

Ao professor orientador Antonio Cordeiro de Santana, pela confiança e, sobretudo, pelo ensinamento ao longo do curso, pela dedicação à educação e por ter oportunizado a mim ser orientado de um exemplo de professor e pesquisador.

Aos professores Mário Miguel Amin, Fernando Antonio Teixeira Mendes e Sueo Numazawa, membros da banca examinadora, pelas relevantes e indispensáveis contribuições ao trabalho.

Aos professores Fernando Jardim, Paulo Contente, Manoel Malheiros Tourinho e Sueo Numazawa, pela contribuição na minha formação durante o curso.

À professora Izildinha Miranda, grande defensora do curso e que muito contribuiu para sua melhoria e à professora Leonildes Rosa, pela dedicação à coordenação do curso, pelo incentivo e pela seriedade que trata os assuntos do curso.

Aos peritos César Moretti e Pio Renato, pelo apoio e compreensão durante a realização das entrevistas e ao perito Bittencourt pelo apoio logístico durante as entrevistas e colaboração na busca dos endereços em Ji-Paraná.

Ao agente de polícia de Ji-Paraná, José Carlos Correa (mais conhecido como **Cal**), pela indispensável contribuição, apresentando os proprietários das empresas a serem entrevistadas, o que facilitou o trabalho de campo.

Aos meus companheiros do Banco da Amazônia: Edson Lopes, Blunio Bernardo, Paulo Brito, Rodrigo Leão, Julio Muniz, Lia Mara, Rosana Cardoso, Ricardo Barbalho, Tuma (coleguinha do meu filho), Rubens, Gilson, Hilma, Teixeira Júnior e outros pelo apoio.

Aos meus colegas de turma Fabrícia Alvino, Kléber Perotes, Thiago Almeida, Beatriz Quanz, João Zenaide, Paulo Cerqueira e Ricardo Bruno, pelo companheirismo, colaboração e troca de experiências.

Às ex-secretárias do curso Renata e Shirley, por nos agüentar e ajudar durante o curso.

À atual secretária pela dedicação e sensibilidade no trato com os alunos.

A todos que de alguma forma contribuiu para o desenvolvimento do trabalho e concretização desse sonho.

Obrigado.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	O PROBLEMA	6
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
2.	REVISÃO DE LITERATURA	10
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	O MODELO ESTRUTURA – CONDUTA – DESEMPENHO (ECD) REVISITADO	16
3.2	O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (CFP)	21
3.3	COMPETIVIDADE SISTÊMICA	24
3.4	MODELO DA COMPETIVIDADE SISTÊMICA DE SANTANA	31
4.	METODOLOGIA	33
4.1	DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE	33
4.2	ÁREA DE ESTUDO	34
4.3	FONTES DOS DADOS SECUNDÁRIOS UTILIZADOS	36
4.4	MODELO DE ANÁLISE	39
4.4.1	Concentração de mercado	39
4.4.2	Cadeia produtiva	43
4.2.3	Matriz SWOT	45
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
5.1	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INDÚSTRIA MOVELEIRA	48
5.1.1	Indústria Moveleira Internacional	48
5.1.2	Indústria Moveleira Nacional	54
5.1.2.1	Matérias-primas utilizadas	66
5.2	ESTRUTURA DE MERCADO DAS MPE DE MÓVEIS E ARTEFATOS EM MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ NO ESTADO DE RONDÔNIA	67

5.2.1	Indicadores de Concentração de Mercado das MPE de móveis e artefatos em madeira de Ji-Paraná/RO	67
5.4	CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS MPE DE MÓVEIS E ARTEFATOS DE MADEIRA DE JI-PARANÁ	74
5.4.1	Ciclo de vida	82
5.5	ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS E ARTEFATOS EM MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ	84
5.5.1	Efeitos Internos	84
5.5.1.1	Produtos e Capacidade Produtiva	85
5.5.1.2	Utilização de Máquinas e Equipamentos	102
5.5.1.3	Mão-de-obra	103
5.5.1.4	Organização da Produção	107
5.5.1.5	Controle de Qualidade	110
5.5.1.6	Tecnologia da Informação e Conhecimento – TIC e Informações de Mercado	114
5.5.2	Efeitos para trás: relação com fornecedores de matéria-prima e insumos....	118
5.5.3	Efeitos para frente: relações com clientes	122
5.5.4	Efeitos para os lados: relações com instituições	129
6.	PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA AMPLIAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS MPE DE MÓVEIS DE ARTEFATOS DE MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ A PARTIR DA MATRIZ SWOT	132
7.	CONCLUSÕES	135
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho revisitado, adaptado de Ferguson e Ferguson (1994) e Carlton e Perlof (1999).....	20
Figura 2	Modelo das cinco forças de ameaças à competitividade e desempenho das empresas redimensionado (PORTER, 1986 e SANTANA, 2002c).....	21
Figura 3	Determinantes da Competitividade Sistêmica, segundo Esser et al (1999), Macedo (2000), Santana (2000), Santos (2002).....	25
Figura 4	Conceito operacional de competitividade sistêmica proposto por SANTANA (2002b).....	32
Figura 5	Representação da área de estudo por município (em verde) que compõem o Pólo de Ji-Paraná.....	35
Figura 6	Representação esquemática da cadeia produtiva de móveis e artefatos de madeira em Ji-Paraná/RO.....	44
Figura 7	Participação dos 10 principais Estado e do Estado de Rondônia nas exportações de móveis de madeira em relação ao valor médio total dos anos 2003, 2004 e 2005.....	63
Figura 8	Evolução da participação percentual nas exportações de móveis de madeira dos 10 principais estado exportadores e do Estado de Rondônia.....	64
Figura 9	Receita bruta das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia.....	68
Figura 10	Participação percentual dos empregos gerados por atividade industrial e porte das empresas em 2003, na Região Norte.....	75
Figura 11	Efeitos internos: produtos, capacidade produtiva e gerencial, mão-de-obra, tecnologia, controle de qualidade e outros.....	84
Figura 12	Cozinha modular produzida pela Empresa 2.....	89
Figura 13	Sapateira produzida pela Empresa 2.....	90
Figura 14	Rede de madeira para varanda produzida pela Empresa 6.....	91
Figura 15	Banco de madeira para varanda produzida pela Empresa 6.....	91
Figura 16	Cadeira produzida com reaproveitamento de madeira pela empresas 6.....	92

Figura 17	Cadeiras diversas produzidas com reaproveitamento de madeira pela empresa 6.....	92
Figura 18	Madeira utilizada na produção dos móveis da empresa 6.....	93
Figura 19	Móveis comuns produzidos por empresas tradicionais no pólo de Ji-Paraná.....	93
Figura 20	Móveis comuns produzidos por empresas tradicionais no pólo de Ji-Paraná.....	93
Figura 21	Cama produzida em pequena escala de forma tradicional.....	94
Figura 22	Gaveteiro sem correção e com puxados de madeira	94
Figura 23	Rack produzido pela Empresa 9, com compensado e aplicação de lâmina.....	95
Figura 24	Rack produzido pela Empresa 9, com compensado e aplicação de lâmina	95
Figura 25	Cadeira tradicional produzida pela Empresa 10.....	96
Figura 26	Gavetas de um balcão com correções, tampa de compensado com aplicação de radica, produzida pela Empresa 10.....	97
Figura 27	Guarda-roupa tradicional produzido pela Empresa 10.....	98
Figura 28	Balcão produzido com compensado e acabamento em radica, produzido pela Empresa 10.....	98
Figura 29	Idade média de uso das máquinas pelas MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná.....	102
Figura 30	Fluxo geral de produção de móveis.....	107
Figura 31	Efeitos para trás: relacionamento com fornecedores, tipos de matérias-primas, insumos e suas origens, tipos relações estabelecidas.....	118
Figura 32	Efeitos para frente: relacionamento com clientes, canais de comercialização, poder de negociação dos clientes, interação com clientes.....	122
Figura 33	Destino dos produtos das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.....	124
Figura 34	Efeitos para os lados: relacionamento com instituições educacionais, pesquisa, assistências técnica, governos, classistas e outros.	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados.....	33
Tabela 2	Distribuição de Indústrias de Produtos Moveleiros – 2004	37
Tabela 3	Principais países, consumos aparente e produção de móveis em 1996.....	50
Tabela 4	Evolução das Exportações Mundiais de Móveis segundo os Principais Países – 1993/97 (Em US\$ Milhões / %).....	51
Tabela 5	Principais Países Produtores e Exportadores de Móveis - 1999 (US\$ Milhões)	52
Tabela 6	Evolução das importações mundiais de móveis de madeira, de acordo com os 10 principais países importadores entre 2001-2003 (em US\$ 1000)	53
Tabela 7	Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e subsetor da economia na Região Norte no ano de 2001.....	56
Tabela 8	Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e subsetor da economia na Região Norte no ano de 2002.....	57
Tabela 9	Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e subsetor da economia na Região Norte no ano de 2003.....	58
Tabela 10	Porte, Número de Empresas e Emprego da Indústria de Móveis (Mercado Formal) - 1998/2002.....	59
Tabela 11	Evolução das exportações brasileiras, de acordo com os 10 principais países importadores de móveis de madeira entre 2001-2003 (em US\$ 1000).....	61
Tabela 12	Evolução das exportações de móveis de madeira dos 10 principais Estado exportadores e do Estado de Rondônia.....	62
Tabela 13	Evolução da exportação de móveis e de componentes de móveis de madeira.....	65
Tabela 14	Índices de Concentração de Mercado das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia, 2005.....	72
Tabela 15	Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e atividades secundárias na Região Norte no ano de 2003.....	75

Tabela 16	Principais atividades, em relação ao volume de empregos formais em 2002.....	77
Tabela 17	Principais atividades, em relação ao volume de empregos formais em 2003.....	78
Tabela 18	Principais atividades produtivas, em relação ao volume de empregos formais em 2002 e 2003.....	79
Tabela 19	Distribuição do número de empresas das MPE de móveis e artefatos de madeira por porte do Pólo de Ji-Paraná.....	80
Tabela 20	Distribuição do pessoal ocupado nas MPE de móveis e artefatos de madeira por porte, no Pólo de Ji-Paraná.....	81
Tabela 21	Flutuação de empregos formais em Ji-Paraná, entre janeiro e novembro e 2005.	81
Tabela 22	Tempo de funcionamento das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.....	82
Tabela 23	Linhas de produtos e classificação dos móveis residenciais	85
Tabela 24	Linhas de produtos e classificação dos móveis para escritório e componentes de móveis.....	86
Tabela 25	Estilos dos móveis produzidos pelas empresas pesquisadas.....	87
Tabela 26	Principais matérias-primas utilizadas pelas MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.....	88
Tabela 27	Artefatos de madeira produzidos pelas MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.....	100
Tabela 28	Nível de escolaridade do pessoal ocupado nas MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná.....	104
Tabela 29	Política de remuneração das MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná.....	105
Tabela 30	Medidas de motivação utilizadas pelas MPE de móveis de artefatos de madeira de Ji-Paraná.....	106
Tabela 31	Indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.....	109
Tabela 32	Sistemática adotada pelas MPE de móveis e artefatos de madeira para controle de qualidade.....	111
Tabela 33	Principais problemas apontados pelos clientes das MPE de móveis	113

e de artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.....	
Tabela 34 Utilização de sistema de informática pelas MPE de móveis e artefatos do Pólo de Ji-Paraná.....	115
Tabela 35 Utilização de sistema de informática pelas MPE de móveis e artefatos do Pólo de Ji-Paraná.....	116
Tabela 36 Principais tipo de madeira utilizadas pelas MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.....	119
Tabela 37 Negociação da compra de matéria-prima entre as MPE de móveis e artefatos de madeira e fornecedores locais no Pólo de Ji-Paraná, 2005.	121
Tabela 38 Principais canais de comercialização das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.....	123
Tabela 39 Principais fatores valorizados pelas MPE de móveis e de artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.....	125
Tabela 40 Negociação entre clientes e as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características da Matriz SWOT.....	46
Quadro 2	Zonas de diagnóstico da matriz SWOT.....	46
Quadro 3	Matriz SWOT para análise, sendo a base para as propostas de políticas para desenvolvimento do setor.....	132

LISTA DE SIGLAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário
ADA	Agencia de Desenvolvimento da Amazônia
ALICEWEB	Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CACEX	Câmara do Comércio Exterior
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Mercado Formal
CDC	Crédito Direto ao Consumidor
CFP	Cinco Forças de Porter
ECD	Estrutura, Conduta e Desempenho
ECIB	Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
EUA	Estados Unidos da América
FIDESA	Fundação Instituto para o Desenvolvimento da Amazônia
FIERO	Federação das Indústrias do Estado de Rondônia
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
FSC	Forest Stewardship Council
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior
IAD	Instituto Alemão de Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE/UNICAMP	Instituto de Economia da Universidade de Campinas
IEI/UFRJ	Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
IHH	Índice de Herfindahl- Hirschman
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
MDF	Medium Density Fiberboard
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MS	Market Share
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OI	Organização Industrial
P E D	Pesquisa e Desenvolvimento
PENSA	Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial

RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais
SACE	Sistema Amazônico de Comercio Exterior
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SEDAM	Secretaria Estadual de Desenvolvimento Ambiental
SUDAM	Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia
SWOT	Strenght, Weaknesses, Opportunities end Threats
TCM	Taxa de Concentração de Mercado
TIC	Tecnologia da Informação e Conhecimento
UNAMA	Universidade da Amazônia
USP	Universidade de São Paulo

RESUMO

A utilização dos recursos madeireiros na Amazônia tem se estabelecido com baixo grau de aproveitamento da matéria-prima, desorganização na produção e sem foco na competitividade, o que tem prejudicado o desenvolvimento competitivo das empresas atuantes nesse mercado e, conseqüentemente o desenvolvimento sócio-econômico da região, cuja principal atividade geradora de emprego está no setor do agronegócio relacionado à madeira. O presente trabalho consiste na análise da competitividade sistêmica das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, Estado de Rondônia, determinando e avaliando a estrutura de mercado, através da Taxa de Concentração de Mercado (TCM) e Índice Herfindahl-Hirschman (IHH); identificando os principais entraves técnicos para desenvolvimento do setor; identificando os fatores de ameaça à competitividade e suas estratégias, através dos modelos Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), Cinco Forças de Porter (CFP) e modelo de Competitividade Sistêmica. No final são apresentadas propostas de políticas para desenvolvimento das MPE foco desse trabalho, através da matriz SWOT. Os resultados apresentados estão baseados na pesquisa de campo realizada junto a 20 MPE nos municípios de Ji-Paraná, Presidente Médice e Ouro Preto d'Oeste no Estado de Rondônia, além de informações secundárias do MDIC, MTE, IBGE, ABIMÓVEL e FIERO. Os resultados da TCM e do IHH apontam para baixa concentração de mercado das MPE do presente trabalho, proporcionada pela produção diversificada e em pequena escala. As MPE se revelaram capazes de se manterem no mercado superando a taxa de mortalidade das MPE no Brasil e comprovaram a grande capacidade de geração de emprego observada na literatura. Baixo emprego de tecnologia, máquinas e equipamentos obsoletos, controle de qualidade incipiente e a baixa qualificação da mão-de-obra são os principais entraves ao desenvolvimento do setor, acentuados pela negligência à utilização das TIC. A maioria das MPE produz móveis tradicionais de baixa qualidade, mas existem empresas com produção especializada e boa qualidade, utilizando um sistema de produção alternativo aqui denominado de mini-seriado, produzindo móveis retilíneos. O poder dos clientes e fornecedores é baixo, ou praticamente nulo, pois atuam diretamente com o consumidor final e seus fornecedores negociam preço e prazo na venda de matéria-prima, graças a um sistema de trocas estabelecido entre as mesmas. As MPE foco desse trabalho enfrentam forte concorrência das redes de lojas que oferecem formas de pagamento insustentáveis para as MPE. No que se refere ao relacionamento inter-empresarial, as MPE apresentam governança nula da cadeia, pois a relação entre as MPE é inexistente e a relação dessas MPE com as instituições e órgãos é tênue. Disso tudo, se propõe que as MPE foco desse trabalho se organizem numa rede inter-empresarial, buscando fortalecer os vínculos e mais adiante gerar oportunidades de implementação de tecnologias, *design*, melhora na eficiência produtiva, conhecimento e controle de custos, avanço curva de aprendizagem e assim, gerar vantagens competitivas sustentáveis.

ABSTRACT

The use of the lumber resources in the Amazônia if has established with low degree of exploitation of the raw material, disorganization in the production and without focus in the competitiveness, what it has wronged the competitive development of the operating companies in this market and, consequently the partner-economic development of the region, whose main generating activity of job is in the sector of the agrobusiness related to the wood. The present work consists of the analysis of the sistêmica competitiveness of the MPE of furniture and devices wooden of the Polar region of Ji-Paraná, State of Rondônia, determining and evaluating the market structure, through the Tax of Concentration of Mercado (TCM) and Índice Herfindahl-Hirschman (IHH); identifying to the main impediments technician for development of the sector; identifying to the factors of threat to the competitiveness and its strategies, through the models Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD), Five Forces of Porter (CFP) and model of Sistêmica Competitiveness. In the end they are presented proposals of politics for development of the MPE focus of this work, through matrix SWOT. The presented results are based on the carried through research of field together the 20 MPE in the cities of Ji-Paraná, Presidente Médice and d'Oeste Ouro Preto in the State of Rondônia, beyond secondary information of the MDIC, MTE, IBGE, ABIMÓVEL and FIERO. The results of the TCM and the IHH point with respect to low concentration of market of the MPE of the present work, proportionate for the diversified production and in small scale. The MPE if had disclosed capable of if keeping in the market surpassing the tax of mortality of the MPE in Brazil and had proven the great capacity of generation of job observed in literature. Low job of technology, obsolete machines and equipment, incipient quality control and low the qualification of the man power are the main impediments to the development of the sector, accented for the recklessness to the use of the TIC. The majority of the MPE produces low furniture traditional of quality, but they exist companies with production specialized and good quality, using a *mini-seriado* alternative system of production called here of, producing mobile rectilinear. The power of the customers and suppliers is low, or practically null, therefore they act directly with the final consumer and its suppliers negotiate price and stated period in venda of raw material, thanks to a system of exchanges established between the same ones. The MPE focus of this work face fort competition of the nets of store that offer unsustainable modes of payment for the MPE. As for the Inter-enterprise relationship, the MPE present null governança of the chain, therefore the relation between the MPE is inexistent and the relation of these MPE with the institutions and agencies is tenuous. Of this everything, if considers that the MPE focus of this work if organize in an Inter-enterprise net, searching to fortify the bonds and more ahead to generate chances of implementation of technologies, design, improves in the productive efficiency, knowledge and control of costs, arched advance of learning and thus, to generate sustainable competitive advantages.

1. INTRODUÇÃO

Na Amazônia, a exploração dos recursos madeireiro da floresta tropical se iniciou há cerca de três séculos. Nessa fase inicial, a expansão ocorreu no estuário e ao longo do rio da amazônica e de outros rios navegáveis da região, devido ao fato de que nas suas margens a floresta era abundante, os custos da extração e transporte eram baixos e o acesso aos centros de consumo facilitado, pois se utilizam os leitos dos rios como meio de transporte (DUBOIS, 1973; VERÍSSIMO e BARROS, 1996; BARROS e UHL, 1997).

No entanto, a partir da década de 60, período que marca o início das políticas mais incisivas do Governo Federal para a Amazônia brasileira, a exploração das florestas de terra firme passa a ganhar maior impulso. Nesse período, a região passou a ser dotada de um conjunto de estradas, a exemplo da Belém-Brasília, Cuiabá-Santarém, Transamazônica, BR 364 (Cuiabá – Porto Velho – Rio Branco), entre outras, que viabilizaram a exploração de áreas até então inacessíveis, contribuindo para consolidar muitas áreas que hoje são tradicionais na exploração madeireira na região.

É a partir das aberturas dessas estradas que se verifica o crescimento demográfico na Amazônia com fluxo migratório de diversas regiões do país, estimulado pelos programas de colonização oficial, o que contribuiu sensivelmente para a configuração de uma nova estrutura produtiva e ampliação da utilização dos recursos florestais da região. Em Rondônia, esse processo se configurou no eixo da rodovia BR 364.

Outros fatores contribuíram para a expansão da indústria madeireira, o crescimento da economia brasileira e, portanto, da demanda por esta matéria-prima, o esgotamento dos estoques de madeira do Sul e do Sudeste do Brasil, além da política de incentivos fiscais administrada pela extinta Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), atual agência de Desenvolvimento da Amazônia (ADA), que atraiu importantes investimentos para indústria madeireira e consolidou como um dos segmentos mais importantes da economia regional.

Notória importância para economia regional é atribuída para a atividade industrial de madeira dada a absorção de elevada quantidade de mão-de-obra e geração de receitas para os Estados. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) revelam que a produção de madeira em tora no Brasil fechou em 2001 com pouco mais de 20 milhões de metros cúbicos (20.015.491 m³) e 2002 com mais de 21 milhões de metros cúbicos (21.374.527 m³), crescimento de 6,77%. O Estado de Rondônia ficou com 2.141.037 m³, representando 10,02% da produção nacional de madeira em tora.

Não bastasse a importância econômica e social, tal atividade contribuiu para a divisão política do Estado de Rondônia, possibilitando a consolidação de municípios e povoados, uma vez que os principais municípios do Estado foram formados a partir da atividade extrativa, e a principal delas foi a de madeira. Além disso, possibilitou a instalação de diversas outras atividades como a pecuária e agricultura, as quais embora criticadas, são importantes para a região.

A dinâmica de ocupação da Amazônia conta um pouco da história de degradação dos recursos naturais da região. Nesse aspecto, a atividade madeireira tem sido considerada a grande vilã, pois seria a atividade que desbrava as fronteiras, possibilitando a abertura de estradas e conseqüente crescimento dos desmatamentos. Dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE (2005), dão conta de que a taxa de desmatamento saiu de um patamar de 17.770 km² em 1989 para 23.266 km²/ano em 2002.

No período de abertura da fronteira agrícola, a preocupação principal do governo federal era com a colonização da Amazônia, região tratada como estratégica para o desenvolvimento nacional e tão cobiçada pelas riquezas já mapeadas naquele período. Conseqüências desse processo de ocupação não planejado é o que relatamos acima: ocupação desordenada e degradação ambiental com má utilização dos recursos naturais. Dessa forma que se processou a expansão da fronteira agrícola na Amazônia e intensificou a utilização de recursos florestais madeireiros.

Essa dinâmica propiciou a instalação de um parque industrial na região, formando ao longo as rodovias Pólos Madeireiros tradicionais como: Ariquemes,

Rolin de Moura, Vilhena, Ji-Paraná e Porto Velho em Rondônia. A atividade madeireira atraiu diversas outras atividades, entre elas a indústria moveleira.

O Estado de Rondônia é um dos mais importantes na utilização dos recursos florestais madeireiros, sendo responsável pela extração de 15,55% do volume de madeira em tora na Região Norte e 10,02% do país (IBGE, 2002). Esses dados garantem o segundo lugar na Região, ficando atrás somente do Estado do Pará.

Tal fato não se restringe apenas à exploração da madeira, mas também ao seu aproveitamento na indústria. O produto que outrora apresentava usos restritos, destinando-se principalmente para a produção de lenha, carvão vegetal e para a construção de casas e utensílios, hoje apresenta novas e múltiplas utilidades e a diversificação tornou-se um traço marcante da indústria madeireira.

Em estudo recente Santana (2002c), destaca que a indústria de madeira do Estado do Pará, atualmente é constituída por quatro segmentos diferenciados de empresas. O primeiro envolve as empresas que produzem madeira serrada e beneficiada, cuja linha principal de produtos são tábuas, barrotes, pranchas, ripas entre outros. O segundo, as empresas de compensados e laminados. O terceiro é composto pela empresas de artefatos que produzem esquadrias, lambril, assoalho, portas, janelas, molduras para quadros, *deck* para piscinas entre outros produtos. O quarto segmento é o das empresas que produzem móveis, casas pré-fabricadas e modulados.

No Estado de Rondônia o setor moveleiro é uma das principais atividades industriais. Dados da Federação das Indústrias do Estado – FIERO, demonstram crescimento da quantidade de unidades fabris, passando de 5,7% para 7% das unidades industriais no estado entre 1994 e 1997. Tal importância se acentuou, pois o setor moveleiro representava em 2002, 12,94% das indústrias de Rondônia, sendo que desse total 17,91% das unidades fabris moveleiras encontram-se na capital Porto Velho (Governo de Rondônia, 2002).

Desde o século XX produtos manufaturados brasileiros vêm sofrendo uma crescente evolução e diversificação. Tal acontecimento se justifica por algumas razões, dentre as quais se destacam: a expansão tecnológica, a evolução da

globalização e fusões empresariais. Conseqüência é o aumento da competitividade e das exigências do mercado consumidor em nível global.

Nesse contexto, em Rondônia, nota-se que poucas empresas de móveis e artefatos em madeira têm se preocupado em melhorar seu desempenho no mercado, continuando com processos de produção arcaicos, artesanais e sem emprego de tecnologia, o que impossibilita seu crescimento e sua expansão. Aquelas que conseguiram vislumbrar novos horizontes mudaram seu foco de ação, profissionalizaram sua produção e estão alcançando melhora significativa na qualidade de seus produtos.

A produção de móveis na região amazônica e conseqüentemente no Estado de Rondônia é uma atividade atrelada à exploração de madeira nativa. No Estado de Rondônia, o que se observa é que empresas são unidades familiares, a maioria, com baixo emprego de tecnologia e, conseqüentemente, baixa agregação de valor, fabricando móveis retilíneos e/ou rústicos. Essas unidades fabris carecem de tecnologia, formação técnica, suporte/assistência técnica, além de muitas vezes não constarem nas estatísticas governamentais.

A capacidade gerencial desses empreendedores é, em sua maioria, baixa, o que deve despertar nos órgãos governamentais a necessidade de propiciar condições de desenvolvimento de um ambiente empresarial que estimule seu crescimento e longevidade, potencializando uma atividade promissora para a região.

Entretanto, algumas empresas com auxílio do Serviço Brasileiros de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE que desenvolve projeto de implementação de nova tecnologias, estão puxando a dinâmica do segmento de móveis e artesanatos de madeira, buscando agregação de valor com emprego de tecnologia moderna, normas técnicas de produtos e processo, para alcançar vantagens competitivas e assegurar um desempenho superior.

Nesse contexto, o desenvolvimento do segmento de móveis e artefatos de madeira assume grande importância para a economia do Estado de Rondônia, visto que as empresas de móveis e artefatos podem viabilizar um aproveitamento quase total da matéria-prima, até os menores pedaços, incluindo ainda a possibilidade do pó de serragem ser empregado na fabricação de carvão ou

tijolos, o que possibilita a ampliação do aproveitamento da madeira, cujo desperdício atinge o patamar de 65% (VIDAL, *et al.* 1997).

Um outro aspecto associa-se ao fato de viabilizar a agregação de valor à matéria-prima, ponto essencial, visto ainda hoje grande parcela da produção de madeira é exportada na forma semibeneficiada, e as etapas seguintes de processamento para produção de móveis e artefatos, que agregam maior valor, são desenvolvidas em outras regiões, deixando, portanto, de internalizar a riqueza no local com geração de empregos e renda em outras regiões. É válido destacar que estes produtos acabam sendo importados para o próprio Estado de Rondônia, sendo adquirido pelos consumidores locais de maior poder aquisitivo.

O terceiro aspecto a ser mencionado, especialmente levado em consideração a conjuntura econômica atual de grande desemprego e perda do poder de compra dos salários, é o fato destas empresas constituírem o segmento da indústria madeireira que mais vem contribuindo para manter o emprego não apenas na própria indústria, mas também nas atividades a montantes e a jusante.

Os argumentos acima indicam que o desenvolvimento do segmento de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia envolve múltiplas dimensões, dada a influencias de fatores estruturais, tecnológicos, socioeconômicos, legais e institucionais que, em conjunto, determinam o desempenho competitivo das empresas. Isso tudo, nos remete à necessidade de envidar esforços no sentido de identificar quais os principais entraves ao aumento da competitividade das empresas de móveis e artefatos de madeira, ou seja, quais as limitações enfrentadas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse trabalho, a competitividade é analisada sob a ótica sistêmica, sendo definida como a capacidade das MPE de móveis e artefatos de madeira de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhes permitam enfrentar o processo de concorrência a longo prazo. Portanto, a competitividade é condicionada por múltiplos fatores, que estão situados nos ambientes interno e externo das empresas.

Inicialmente, o trabalho determina o grau de concentração e de poder de mercado das micro e pequenas empresas de móveis e artefatos de madeira da

regional de Ji-Paraná no Estado de Rondônia. No ambiente interno são analisadas a capacitação produtiva e tecnológica, recursos humanos, graus de organização, modelos de gestão e estratégias de atuação junto a fornecedores e clientes. O resultado desse conjunto de interações define a competitividade das MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo em estudo. Nesse sentido, são analisados os indicadores poder e concentração de mercado através da estimativa do *Market Share - MS*, *Taxa de Concentração de Mercado - TCM* e *Índice de Herfindahl-Hirschman - IHH*.

Estas análises convergem para quantificação e identificação dos fatores determinantes da competitividade das empresas, oferecendo elementos para a formulação de instrumentos de políticas para o segmento foco do presente trabalho que são MPE de móveis e artefatos em madeira do Pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia.

1.1 O PROBLEMA

Embora os dados sejam antigos, visto que datam do último Censo Industrial do IBGE, realizado há 16 anos, ainda se afirma que a indústria brasileira de móveis é constituída por aproximadamente 13.500 micro, pequenas e médias empresas, que empregam cerca de 185 mil pessoas. A Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário - ABIMÓVEL estima, no entanto, que, entre empresas formais e informais, existam atualmente no país mais de 50 mil unidades produtoras de móveis. São empresas familiares tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional (BNDES, 2002).

As unidades industriais localizam-se, em sua maioria, na Região Centro-Sul do Brasil, respondendo por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor. Em alguns estados estão implantados pólos moveleiros consolidados e tradicionais, como, por exemplo, os de Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul), São Bento do Sul (Santa Catarina), Arapongas (Paraná), Mirasol, Votuporanga e São Paulo (São Paulo), Ubá (Minas Gerais) e Linhares (Espírito Santo) (BNDES, 2002).

A indústria brasileira de móveis caracteriza-se, da mesma forma que nos demais países, pela grande absorção de mão-de-obra relativamente aos demais segmentos do setor industrial e pela pequena participação no valor adicionado pela indústria de transformação. Trata-se de um setor intensivo em trabalho e que agrega pouco valor por unidade de mão-de-obra. Em 1985, a participação da indústria de móveis no emprego industrial total brasileiro foi de 6,7% enquanto no valor adicionado foi de apenas 1,4%. É uma indústria em que predominam pequenas e médias empresas havendo poucas empresas de grande porte. Inclui-se, também, uma infinidade de pequenas empresas de caráter tipicamente artesanal (RANGEL, 1993).

No Brasil, a relevância das MPE para o desenvolvimento da economia nacional é reconhecida, visto que a Constituição Federal estabelece como um dos fundamentos “Da Ordem Econômica e Financeira”, no artigo 1270, inciso IX, tratamento diferenciado a este grupo de empresas, o qual está materializado na Lei nº 9.841, de 05.10.1999, o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2002).

Todavia, o estímulo ao fortalecimento da economia das MPE, além dos mecanismos legais, deve passar obrigatoriamente pela construção de um ambiente empresarial que estimula o seu crescimento e sobrevivência, caso contrário a sua competitividade a curto e a longo prazo fica condicionada à sua própria capacidade empresarial que, de modo geral, é baixa; aos fatores produtivos disponíveis e às oportunidades e ameaças presentes do ambiente que conjugam as dimensões micro e macroeconômica, institucional, ambiental, financeira, entre outras (SANTOS, 2002).

Muito se tem observado que a abundância de recursos naturais tem levado diversas empresas do segmento madeireiro a adotarem técnicas obsoletas, baixa capacidade produtiva, grau de utilização de matéria-prima excessivo e com grande desperdício.

A disponibilidade de fatores produtivos abundantes e de baixo custo não é suficiente para garantir a competitividade da indústria, passando a depender fortemente da organização empresarial; processo de produção inovador, distribuição, circulação e consumo; aplicação da ciência e tecnologia, assim como

da qualidade da informação, agora indispensáveis para viabilizar o aproveitamento de oportunidade para crescer e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

As MPE de móveis e artefatos em madeira devem buscar seu posicionamento estratégico a partir do contexto acima, principalmente aquelas que utilizam recursos naturais, como é o caso das empresas foco do presente trabalho que utilizam madeira da floresta amazônica como fonte principal de matéria-prima.

O Estado de Rondônia, mais especificamente o segmento da indústria de móveis e artefatos em madeira não pode enxergar na abundância de matéria-prima seu único e principal fator de competitividade, pois isso é considerar o problema sob uma visão canhestra e destorcida, além do que outros estados têm estoque de madeira a explorar. É preciso considerar que os concorrentes possuem áreas de reflorestamento com estoque de madeira para utilizar e trabalham muito bem os instrumentos de marketing e design no mercado.

O alcance e manutenção da competitividade deve ser uma busca constante, especialmente no campo da tecnologia, informação, produção, gerencial, vendas e pós-vendas, marketing, qualidade, relação com financeiras, fornecedores e clientes.

As MPE de móveis e artefatos de madeira apresentam dificuldades de toda ordem, desde a aquisição de máquinas e equipamentos para viabiliza melhor aproveitamento da matéria-prima, financiamento incompatíveis com a atividade, mão-de-obra treinada indisponível, falta de assistência técnica adequada, indefinição de estratégia de atuação no mercado.

Analisado o acima exposto percebe-se que os fatores que afetam a competitividade das MPE são diversos. Dessa forma, o presente trabalho foi conduzido para identificar os fatores que determinam a criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis por parte das MPE de móveis de artefatos em madeira do Pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia.

É preciso, no entanto, a partir do atual cenário, que uma questão inicial seja formulada: diante das transformações tecnológicas impostas pela

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

No presente trabalho objetiva-se analisar a competitividade sistêmica das MPE moveleiras e de artefatos de madeira do Pólo Ji-Paraná, Estado de Rondônia, enfocando na relação entre as empresas foco do trabalho e fornecedores e clientes, além da relação com os fatores estruturais, tecnológicos e institucionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar a estrutura e poder de mercado das MPE de móveis e de artefatos em madeira do Pólo Ji-Paraná, Estado de Rondônia;
- b) Identificar e analisar os principais entraves técnicos das MPE moveleiras e de artefatos de madeira no pólo de Ji-Paraná, Estado de Rondônia;
- c) Identificar os fatores de ameaças à competitividade das empresas moveleiras e de artefatos de madeira no pólo de Ji-Paraná, Estado de Rondônia;
- d) Identificar a estratégia adotada pelas MPE do pólo selecionado com vistas a manter ou ampliar vantagem competitiva entre seus concorrentes;
- e) Propor políticas para desenvolvimento de um ambiente empresarial que impulse o setor de micro e pequenas empresas - MPE moveleiras e de artefatos de madeira no pólo de Ji-Paraná, Estado de Rondônia.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A partir da segunda metade do século XX, houve mudanças significativas nos fatores determinantes do sucesso no mercado, contrapondo-se os conceitos da teoria microeconômica em que o sucesso no mercado dependia, unicamente, do preço do produto, ou seja, a melhor estratégia seria minimizar os custos do produto das empresas e colocá-lo no mercado a um preço igual ou inferior ao dos concorrentes (ANSOFF, 1990). Entretanto os consumidores não estão a procura, somente, de produtos com preço mais baixo, ao passo que exigem que os produtos atendam seus gostos e preferências pessoais, sua condição social e poder aquisitivo.

Outras transformações se efetivaram nas décadas de 70, 80 e 90 do século XX, principalmente no ambiente econômico mundial que se materializaram na intensificação dos fluxos do comércio internacional, de investimentos e da difusão tecnológica, particularmente no tocante à micro eletrônica e dos sistemas de telecomunicações, fatos que vem contribuindo para tornar as economias nacionais mais abertas, fazendo com que suas fronteiras deixem de ser obstáculos à modalidade de recursos, produtos e serviços (CARMO, 1994; NAKANO, 1994).

A partir daí, o mercado de um modo geral passa a ser enxergado como multifacetado, onde a tecnologia possibilita inovações, redução de custos com o aumento da escala, aumento na eficiência no uso da matéria-prima, ao passo que os clientes tiveram suas necessidades modificadas pelo estilo de vida nos centros urbanos, onde a mulher sai de casa para trabalhar, o que provocou contornos marcantes, referente à redução dos ciclos de vida dos produtos, necessidade de maior flexibilidade no atendimento dos consumidores, perda de importância da mão-de-obra desqualificada, novos padrões de organização da produção entre outros.

Isso tudo, tem exigido adaptação por parte das empresas, indústrias e países às novas exigências dos mercados com vistas a acessar as oportunidades oferecidas, quer seja no âmbito nacional ou internacional, que é elemento de fundamental importância na formulação de políticas de desenvolvimento e na

definição das estratégicas empresariais. É o acirramento da preocupação com a questão da competitividade.

A configuração desse cenário, onde intensas transformações se acentuam a partir do final da década de 1970, faz com que o tema competitividade receba um enfoque todo especial no meio acadêmico e, também, no âmbito das instituições responsáveis pela formulação de políticas econômicas, bem como no meio empresarial (SANTOS, 2002).

Mariotto (1991) e Possas (1993), por exemplo, afirmam que essa importância foi enfocada primeiramente pelos Estados Unidos, dada a preocupação com o declínio de seu poder comercial, manifestado na partição decrescente da sua indústria no mercado mundial e, inclusive, no período mercado americano, pela desaceleração do crescimento da produtividade, estagnação dos salários reais e ocorrência de grandes déficits da balança comercial.

Daí em diante o tema competitividade ganhou destaque nas discussões acadêmicas, no âmbito das instituições responsáveis pela formulação de políticas públicas e no meio empresarial. Entretanto, apesar do evidente destaque, da abundância de dados acumulados e de trabalho publicados, na literatura econômica ainda não existe consenso em relação à definição de competitividade, visto que compreende aspectos tão múltiplos de um mesmo problema, que dificulta uma definição abrangente e ao mesmo tempo operacional, que é posição compartilhada por diversos autores como Possas (1993); Ferraz *et al.* (1995); Possas (1996); Farina e Zilberstajn (1998); Porter (1999).

Santos (2002), afirmar que a preocupação com o tema competitividade é relativamente recente no país e remonta ao final da década de 1980, sendo um dos trabalhos pioneiros, o elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 1988, o qual alertava para a importância da busca da competitividade e para a carência de estudos específicos, mostrando a emergente preocupação empresarial acerca das oportunidades futuras para os setores industriais brasileiros.

Haguenauer (1989) citado por Santos (2002), numa resenha bibliográfica nacional bastante abrangente de diversos estudos sobre competitividade, destaca que os estudos surgem na literatura nacional diretamente associados aos desempenho das exportações na década de 1980, muito embora os estudos apresentem um caráter parcial ou específico, ressaltando que até então são raras as análises que conjugam os diversos aspectos que efetivamente envolvem a competitividade industrial.

O Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), realizada em 1992 e 1993, sob encomenda do Ministério da Ciência e Tecnologia (MTC) e desenvolvida por um consórcio constituído pelo Instituto de Economia da Universidade de Campinas (IE/UNICAMP) e pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IEI/UFRJ), foi o principal estudo e de maior relevância no país, quando pela primeira vez se aplicou o conceito de competitividade sistêmica ao estudo dos diversos setores que compõem a base da indústria brasileira (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Possas (1996), traz como principal inovação o deslocamento do eixo de análise da competitividade, outrora voltado especialmente para empresas e indústrias, para as condições do ambiente competitivo, tornando possível explorar a multiplicidade de fatores que influenciam o desempenho competitivo de empresas e indústrias.

No livro *“made in Brasil: desafios competitivos para a indústria”*, desenvolvido por Ferraz *et al.* (1995), é efetuada uma análise detalhada da competitividade dos setores que compõem quatro grupos industriais, onde são avaliados o padrão de concorrência, as estratégias competitivas, a capacitação e o desempenho das empresas que compõem cada grupo.

As instituições classistas e empresariais dos principais centros industriais do país participam de projetos sobre o tema competitividade, inclusive o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, gere o Fórum da Competitividade, onde vários documentos e relatórios têm sido gerados.

A Universidade de São Paulo (USP), por meio do programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA), organiza pesquisas que também envolve a análise de competitividade. Nesta linha de pesquisa já foram analisados

os sistemas agroindustriais do trigo, leite, milho, arroz, feijão, café, cana-de-açúcar e soja (FARINHA *et al.*, 1998).

Na região amazônica, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Empresas - Sebrae (2001), por meio do projeto Estudos Setoriais de maior interesse das Micro e Pequenas Empresas das Regiões Norte e Centro-Oeste integrante do Sistema Amazônica de Comercio Exterior (SACE), analisou os segmentos produtivos da avicultura e suinocultura, agroindústrias com ênfase para produtos como o guaraná, pupunha, café e cacau, camarão de água doce, couros e peles, derivados de carne, frutas tropicais, produtos naturais da Amazônia (fitoterápicos e cosméticos), plantas e flores ornamentais, piscicultura, pedras preciosas e madeira beneficiada e artefatos.

O Banco da Amazônia vem apoiando financeiramente a realização de estudos sobre competitividade, destacando os trabalhos sobre *Configuração e competitividade do cluster de madeira serrada e artefatos do Estado do Pará* (UNAMA/FIDESA) e *Estudo da competitividade das exportações das regiões Norte e Centro-Oeste* (SEBRAE).

Especificamente sobre a atividade industrial do setor de móveis no Estado do Pará, algumas contribuições têm sido levado a cabo como: A Competitividade Sistêmica das Empresas de Madeira e Artefatos da Região Norte (SANTANA, 2002), Configuração estrutural e concentração do mercado das empresas de móveis de madeira do Estado do Pará – 2003 (GOMES *et al.*, 2003), Análise do desempenho competitivo das empresas de móveis do Estado do Pará (SANTANA *et al.*, 2003), Organização e competitividade da indústria de móveis do Pará (CARVALHO e SANTANA, 2003).

Nesses estudos, os autores utilizaram as bases teóricas dos modelos Estrutura-Condução-Desempenho revisitado, das contribuições inovadoras de Porter (1986) e dos modelos de competitividade sistêmica empregados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico-(1992) e por Coutinho e Ferraz (1994), além do modelo do conceito operacional de Competitividade Sistêmica de SANTANA (2002b). Tais modelos serão apresentados na seção seguinte.

SANTOS (2002), com o trabalho Organização e competitividade das MPE de artefatos de madeira do Estado do Pará, utilizando os mesmos postulados teóricos dos trabalhos acima, além dos Índices Herfindhal-Hirschman (IHH), Taxa de Concentração de Mercado e outros, determinou a estrutura dessas empresas no mercado e analisou a cadeia produtiva, partindo da análise do ambiente interno (efeitos internos) para o relacionamento com clientes (efeitos para frente), relacionamento com fornecedores (efeitos para trás) e organização institucional (efeitos para os lados), identificando os principais problemas para ampliação das vantagens competitivas das MPE do estudo.

Esse último estudo foi de fundamental importância para realização do presente trabalho, pois possibilitou, juntamente com os demais estudos desenvolvidos sobre o tema na região, a identificação de uma linha de investigação que pudesse retratar com segurança a atual conjuntura das MPE de móveis e de artefatos de madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (ECD) REVISITADO

Na literatura econômica existe uma gama bastante diversificada de metodologias para avaliação da competitividade. Fajnzylber *et al.* (1993) atribui essa diversidade às variadas acepções que estão associadas ao conceito de competitividade e às características e objetivos peculiares a cada estudo, que definem o grau de agregação das variáveis com vistas à análise de empresas ou indústrias específicas ou a competitividade de países.

Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam que um dos modelos teóricos que tem apresentado vasta utilização em estudos empíricos é o modelo Estrutura-Conduita-desempenho, cujo desenvolvimento inicial é atribuído a Mason (1939) e Bain (1968). Esse modelo tem como principal vantagem, os elementos-chave que definem a competitividade, trazendo incorporado no seu bojo aspectos como a estrutura dos mercados, a conduta das empresas e o seu desempenho econômico, que moldam o ambiente competitivo onde atuam as empresas (DE ÂNGELO e SANVICENTE, 1992).

A estrutura descreve as características do ambiente em que as empresas operam e que influenciam a estratégia empresarial tais como: a) concentração do mercado, configura na distribuição do número e tamanho das empresas, dos seus compradores e fornecedores; b) grau de diferenciação de produtos; c) intensidade de barreiras à entrada; d) estruturas de custo; e) grau de integração e/ou diversificação das empresas entre outras características (POSSAS, 1987).

A conduta refere-se ao comportamento das empresas, ou seja, às estratégias competitivas adotadas em termos de produção (produtos e processos), estabelecimento de preços, *marketing*, P e D, entre outros. O desempenho, por sua vez, está associado ao nível de satisfação que a atuação das empresas proporciona à sociedade, isto é, o nível de bem-estar social.

Na versão tradicional de Mason (1939) e Bain (1968) o modelo postula relações causais unidirecionais entre a estrutura de mercado, a conduta das empresas e o desempenho econômico. O fluxo da causalidade flui da seguinte

forma: o desempenho das empresas da indústria depende da sua conduta, ou seja, depende das estratégias competitivas adotadas. A conduta das empresas, por sua vez, é definida a partir da estrutura da indústria, caracterizada pelo número e tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras à entrada de novas empresas, pelo grau de integração vertical existente, entre outros.

Nesse contexto, emerge um importante questionamento: até que ponto a operação das empresas que constituem uma determinada indústria está contribuindo efetivamente para levar o bem-estar da sociedade? Em que nível as empresas estão empregando, de forma eficiente, os fatores de produção disponível na economia (eficiência produtiva) e de que forma esta produção está sendo alocada na sociedade (eficiência alocativa).

No modelo ECD tradicional, o estabelecimento das revelações causais entre estrutura, conduta e desempenho estão embasados em derivações teóricas amparadas nos modelos neoclássicos de estrutura de mercado (competição perfeita, oligopólio, concorrência monopolística e monopólio). Nesse aspecto, a teoria neoclássica prega que, a longo prazo, a maximização do bem-estar é obtida em mercados do tipo competição perfeita, em que as empresas, para maximizarem lucros igualam preços ao custo marginal (condição de **Pareto**), resultando num nível de preços e de produção que proporcionam eficiência produtiva e alocativa.

Desempenhos inferiores podem ser esperados em mercados que se assemelham aos modelos de monopólio, oligopólio e competição monopolística, pois embora as empresas possam apresentar eficiência produtiva é pouco provável que o nível de produção venha atingir eficiência alocativa. Isto ocorre porque empresas nos mercados que fogem da estrutura de competição perfeita possuem poder de mercado, ou seja, elas têm, em vários graus, condições de determinar qual o nível de produção e o preço a cobrar por seus produtos, ao contrário do modelo de competição perfeita, eles podem aumentar preço acima do nível de custo marginal.

As empresas monopolistas, por exemplo, visando maximizar lucros, podem produzir menos e cobrar preços superiores ao do custo marginal, resultando em

perda de bem-estar social. Nos mercados oligopólios, a aceitação da hipótese de concentração-coalizão leva a concluir que quanto mais concentrado for um mercado, a possibilidade de ocorrer uma coalizão tácita entre as empresas para a maximização conjunta dos lucros, apresentando resultados semelhante ao observado em condições de monopólio. Em resumo, indústrias menos concentradas se aproximariam mais da ideal de competição perfeita e de um desempenho ótimo, enquanto que indústrias mais concentradas estariam mais próximas do comportamento monopolístico.

Vasconcelos e Cyrino (2002), neste aspecto, destacam que os trabalhos clássicos desenvolvidos com base nesse modelo, ainda por Mason e Bain, visaram analisar a lucratividade dos oligopólios, e ofereceram a sustentação teórica para a promoção de políticas de concorrência, particularmente no que se refere às políticas antitrustes.

Entretanto, apesar de suas atratividades e uso difundido, o modelo ECD tem sido criticado sob vários aspectos. Um ponto reside no fato de incorporar hipóteses do modelo neoclássico, particularidade, no que se refere ao equilíbrio de mercado e a informação e a informação simétrica, situações pouco comuns nas economias contemporâneas.

Ferguson e Ferguson (1994), por outro lado, sustentam que as relações entre estrutura, conduta e desempenho são mais complexas do que o originalmente exposto no modelo tradicional. Sendo assim, a análise da conduta, em alguns casos, é tida como secundária, visto que o desempenho pode ser identificado diretamente a partir da estrutura de mercado, pois consideram que estas oferecem informações suficientes para deduzir como as empresas têm que se comportar.

Um outro aspecto que também tem merecido críticas está relacionado à premissa de que a estrutura de mercado é determinada exogenamente, pois atribui um caráter estático ao modelo, deixando de incorporar o processo de inovação tecnológica e as estratégias empresariais como fatores determinantes da organização dos mercados.

Nesse sentido, Possas (1996) destaca que as estratégias empresariais interagem de forma dinâmica com as estruturas de mercado, podendo modificá-

las de muitas maneiras e em vários níveis. Por exemplo, fusões afetam o número e distribuição de tamanho de empresas no mercado, inovações, *marketing* e diferenciação, particularmente no que se refere a identificação do consumidor com a marca, podem elevar barreiras à entrada.

Na verdade, as limitações do modelo ECD tradicional estão associadas à aceitação de hipóteses que no período em que foi desenvolvido eram dominantes no âmbito da teoria econômica, para torná-la mais aderente ao cenário econômico atual torna-se necessário adicionar novos elementos. Nesse aspecto, Farina *et al.* (1997), destacam que a partir da década de 80 os estudos da Organização Industrial procuram considerar as estruturas de mercado como sendo determinadas endogenamente. Essa nova abordagem encontra respaldo em autores como Ferguson e Ferguson (1994) e Carlton e Perlof (1999) que incorporam ao modelo tradicional fluxos bi-direcionais entre os ambientes de estrutura conduta e desempenho, pois admitem que a conduta das empresas e seu desempenho são simultaneamente determinados, bem como podem influenciar a estrutura do mercado.

A abordagem do modelo ECD revisitado atribui maior abrangência ao modelo, aumentando complexidade teórica e prática. Entretanto, torna o modelo mais adequado para análise de questões relativas à competitividade e para identificação de elementos visando a formulação de políticas públicas. Dessa forma, o modelo ECD continua sendo um instrumental analítico essencial para análise de competitividade de empresas e indústrias, uma vez que completa os elementos-chave do ambiente em que as empresas operam, além do mais, sua estrutura de teoria econômica.

As contribuições de Porter (1986) são as mais relevantes, quando publicou o livro *Estratégia Competitiva*, em que adapta os conceitos empregados em *Organização Industrial*, particularmente o modelo ECD, para analisar as ameaças e oportunidades que podem influenciar o desempenho das empresas (BARNEY, 1996).

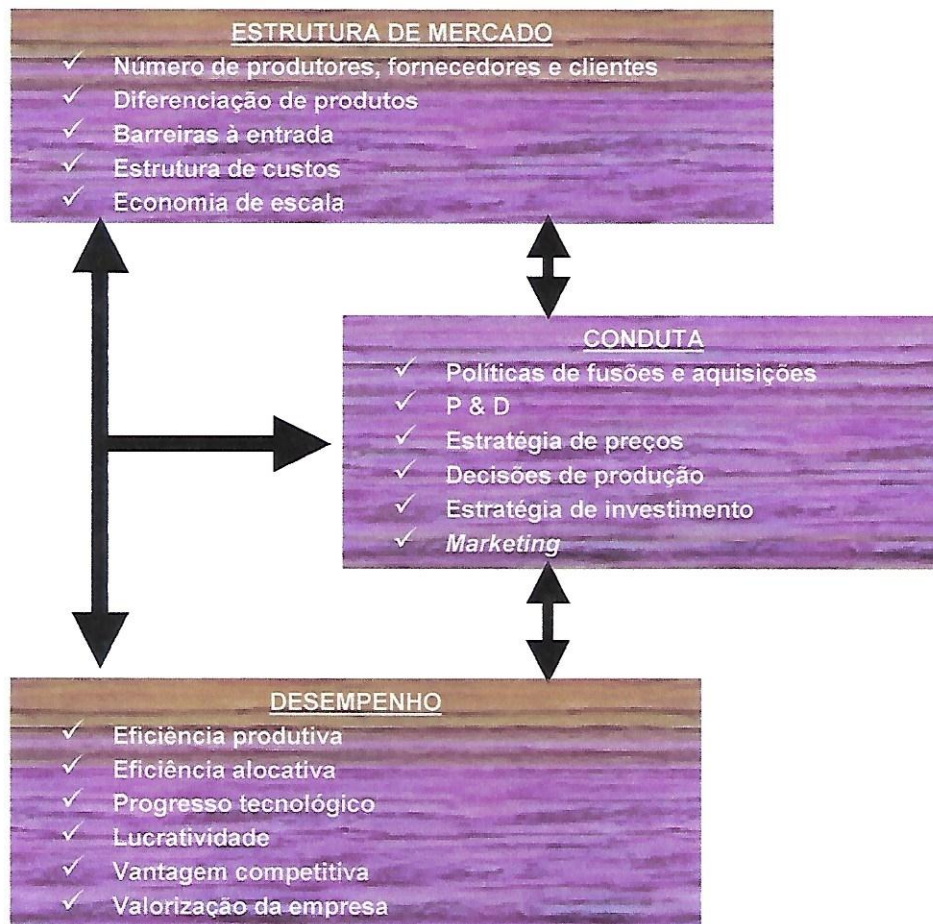


Figura 1. Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho revisitado, adaptado de Ferguson e Ferguson (1994) e Carlton e Perlof (1999).

3.2 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (CFP)

A figura acima mostra as cinco forças competitivas de PORTER (1986). Segundo o autor essas forças podem ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares. Essas cinco forças influenciam o potencial de lucratividade da indústria¹, visto que elas influenciam os preços, custos e investimentos (PORTER, 1986).

Empresas devem enfrentar essas forças com sucesso e estabelecer uma posição estratégica a fim de criar vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Apresentamos a seguir um resumo das características técnicas e econômicas que determinam a intensidade de cada força competitiva:

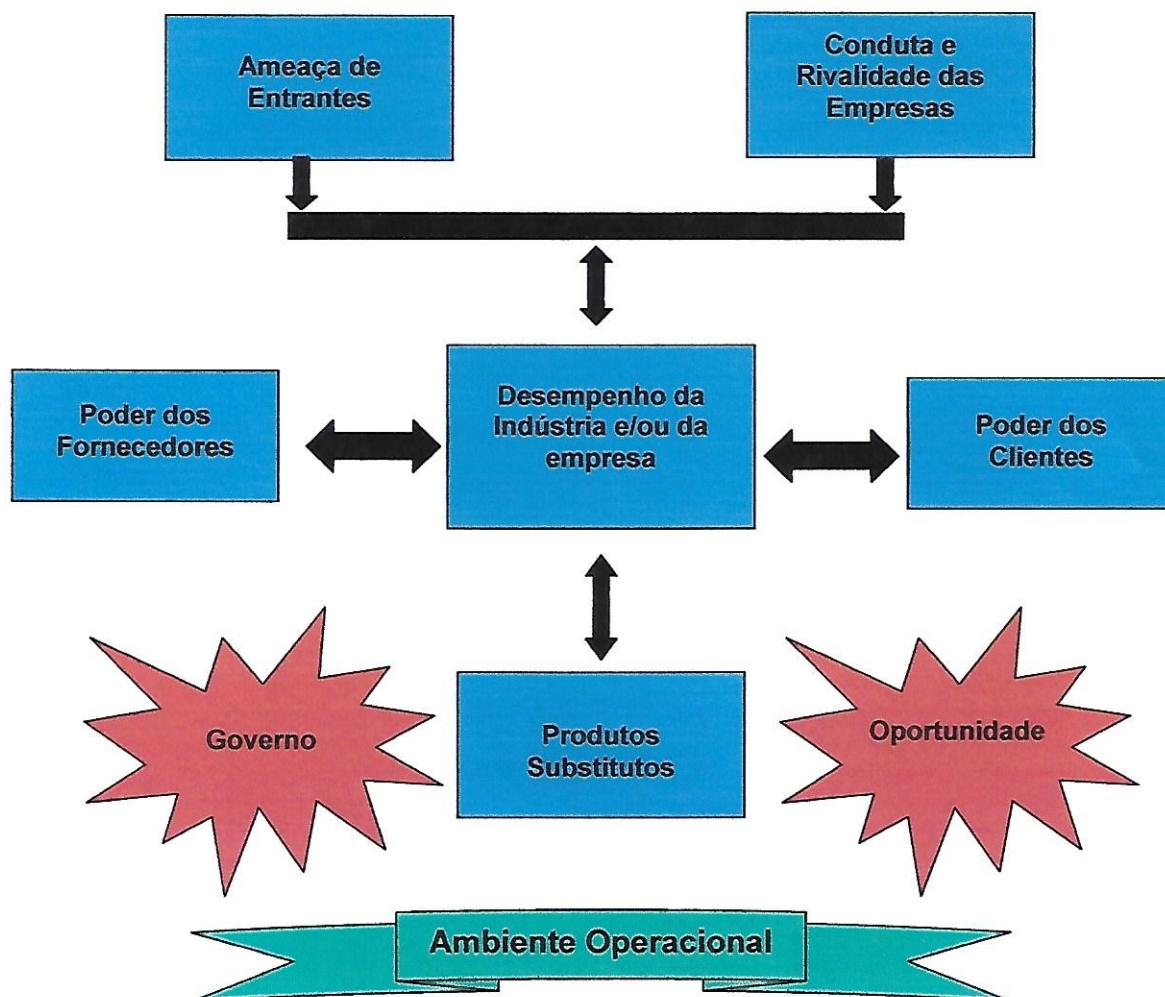


Figura 2. Modelo das cinco forças de ameaças à competitividade e desempenho das empresas redimensionado (PORTER, 1986 e SANTANA, 2002c).

¹ Para Porter (1989), indústria é um grupo de empresas de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Novas empresas que entram para a indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar parcela do mercado e freqüentemente recursos fundamentais. As empresas devem estar preparadas para não serem ameaçadas e se atentar para algumas barreiras: economias de escala², diferenciação de produto (identificação de marcas e lealdade dos clientes), investimentos de capital e acesso aos canais de distribuição (PORTER, 1986).

RIVALIDADE E CONDUTA DAS EMPRESAS CONCORRENTES EXISTENTES

Algumas formas de concorrência são instáveis a ponto de cair a rentabilidade das empresas, tais como: concorrência via preço ou parcela de mercado, batalha de publicidade, introdução de produtos, aumentos de serviços ou garantias ao cliente, produtos substitutos. Os produtos substitutos reduzem retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que a empresa fixar com lucro. A organização deverá identificar os produtos substitutos, por meio de pesquisa, dando maior ênfase aos que estão sujeitos à tendência de melhoramento de preço-desempenho e aos que são produzidos por indústrias de altos lucros (PORTER, 1986).

PODER DOS CLIENTES

O poder de negociação dos compradores força a indústria a preços mais baixos. Um grupo comprador é poderoso se alguma das seguintes circunstâncias ocorrem: quando o grupo adquire grande volume de produtos em uma venda, os produtos que eles compram são padronizados ou não diferenciados, o grupo tem total conhecimento sobre o produto (PORTER, 1986).

É atualmente uma das forças mais importantes, uma vez que teve seu fluxo de inovações foi invertido: antes as empresas geravam os produtos e estimulavam o consumo através de políticas de marketing e propaganda. Agora são os consumidores que emanam os estímulos para as empresas, especificando os atributos que gostariam num determinado tipo de produto (SANTOS, 2002).

² Segundo Pires (1994) economia de escala é o conceito que visa diminuir os custos unitários de produção através do aumento do volume produzido.

3.3 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

As abordagens sobre competitividade sistêmica normalmente tomam as abordagens tradicionais, ou seja, os conceitos de competitividade apoiados nos preços, custos, taxas de câmbio e eficiência econômica, como superados. Os ataques são ainda mais fortes quando tais abordagens empregam métodos quantitativos para determinação e análise do desempenho das empresas. O foco das críticas recai na vala comum de que as visões tradicionais sobre competitividade, além de ter alcance parcial, são estáticas e, por isso mesmo, incapazes de abranger a dinâmica que envolve a gama de fatores que são determinantes ou influenciadores da competitividade das empresas (Santana, 2002b).

As abordagens tradicionais são limitadas, em função da conjuntura econômica da época e, sobretudo, por causa das variáveis de decisão disponíveis, além de dificuldade de se mensurar os efeitos dessas variáveis (Santana, 2002b).

Os estudos de competitividade envolvem a avaliação dos ambientes de ameaças e de oportunidades para as empresas, tendo em vista a formação de estratégias competitivas sustentáveis. No trabalho será utilizado um enfoque sistêmico da competitividade. Atualmente, esta abordagem é a mais adequada e abrangente para efeito de análise, pois enfatiza que o desempenho empresarial é influenciado por fatores situados fora do ambiente interno das empresas e da estrutura industrial a que estão atreladas (OCDE, 1992; COUTINHO e FERRAZ, 1994; FERRAZ *et al.*, 1995; POSSAS, 1996; ESSER *et al.*, 1999; SANTANA, 2000) e SANTOS (2003).

Trabalhos têm sido desenvolvidos com o conceito de competitividade sistêmica, numa nova abordagem que segmenta os elementos que definem a competitividade em quatro níveis de influência. Com base nisso, os níveis meta e meso são adicionados aos níveis micro e macro que, modo geral, são contemplados nas demais abordagens teóricas (SANTOS, 2003).

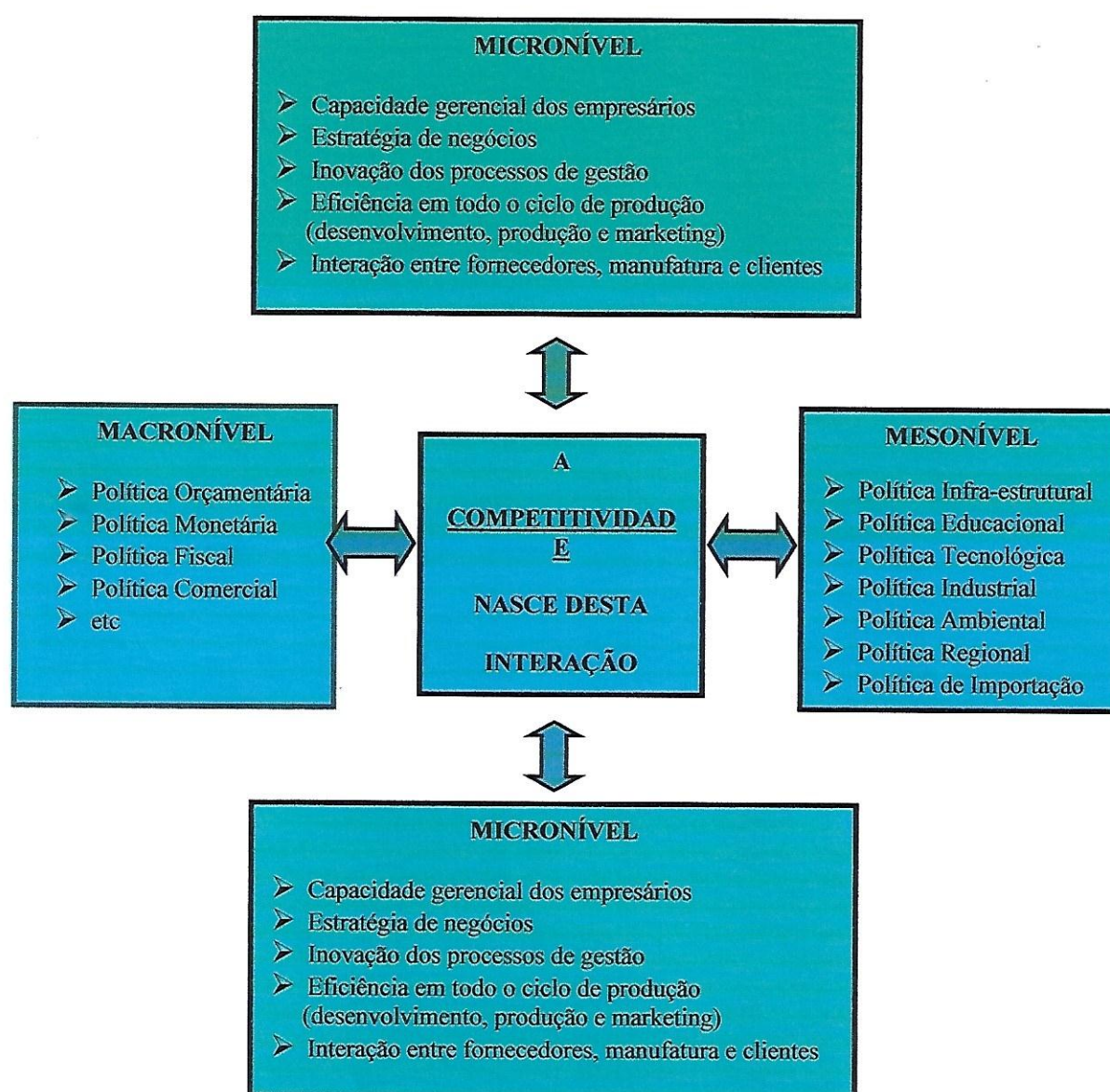


Figura 3. Determinantes da Competitividade Sistêmica, segundo Esser et al. (1999), Macedo (2000), Santana (2000), Santos (2002).

O modelo de Referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) para a Análise da Competitividade Sistêmica (Esser *et al.*, 1994), (figura acima) entende a competitividade de maneira sistêmica, o que significa dizer que a economia está baseada em um suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos. Neste contexto, a competitividade das empresas baseia-se em uma organização social, que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância do sistema.

A integração regional dos anos 90 acentuou a competitividade com o resto do mundo. Sob esta concepção Grazioli (1998) destaca que há um vácuo sistêmico ao redor da competitividade, definindo quatro níveis: Meta (sociedade civil), Macro (estado, política econômica de mercado), Meso (estado, políticas horizontais) e Micro (empresa), onde opera a rede completa da competitividade.

Para otimizar as potencialidades efetivas dos níveis Macro, Meso e Micro, Esser *et al.* (1994) têm convicção de que é questão decisiva a capacidade estatal de condução da economia e da existência de padrões de organização que permitam mobilizar a capacidade criativa da sociedade. Para que ocorra a modernização econômica e o desenvolvimento da competitividade sistêmica, faz-se necessária a formação de estruturas em toda a sociedade. O desenvolvimento da competitividade sistêmica, nesse modelo, é portanto, um projeto de transformação social que vai além de uma simples correção do contexto macroeconômico.

Nessa ótica, competitividade sistêmica constitui um marco de referência para países tanto industrializados como em vias de desenvolvimento. A visão de médio e longo prazo e a intensa interação entre os atores não deve encaminhar, unicamente, à otimização potencial de eficácia, nos diferentes níveis do sistema, mas buscar a mobilização das capacidades sociais de criatividade desenvolvendo vantagens competitivas nacionais.

A seguir serão descritos de forma sucinta, os quatro níveis.

Nível Meta

O metanível contempla as estruturas básicas de organização jurídica, política e econômica, a capacidade social de organização e de integração e a capacidade dos atores sociais para a coesão social e interação estratégica, imprescindíveis para a construção da competitividade. De acordo com essa concepção é o nível que otimiza a eficiência dos níveis micro, macro e meso (MACEDO, 2000).

Neste nível, conforme Esser *et al.* (1994), são abordados os aspectos referentes ao desenvolvimento da capacidade nacional de condução. Os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos de ligação que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à eficiência (consenso mínimo). Conforme os autores, a capacidade dos atores de estabelecer um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macro social tende a permitir que se aglutinem as forças dos mesmos, potencializem-se as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade, e que desencadeiem processos sociais de aprendizagem e comunicação (capacidade de aprendizado e transformação).

Desta forma, tem-se que a capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, bem como, a capacidade de implementar uma estratégia de médio em longo prazo, que surge quando uma sociedade se organiza com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado para a competitividade (estabilidade e abertura) (Esser *et al.*, 1994).

Nas economias em que os fatores presentes no metanível encontram-se em estágio desenvolvido, os atores sociais apresentam melhores condições de adaptação às mudanças ocorridas no ambiente econômico, pois viabiliza um amplo diálogo e o estabelecimento de parcerias interinstitucionais, envolvendo os setores público e privado com vistas à superação de ameaças e o aproveitamento de oportunidades de negócios, facilita a implementação de novas forma de organização do processo de produção dada a qualificação da mão-de-obra existente, sem contar que normalmente economias com tais características são altamente exigentes em termos de qualidade, impulsionando as empresas a empreenderem intensos esforços de inovação (SANTOS, 2003).

Nível Macro

O macronível é composto por um conjunto de condições que englobam as políticas fiscal, monetária, cambial, de comércio exterior entre outras. A influência do ambiente macroeconômico sobre a competitividade é ampla, pois interfere na determinação do nível de investimento, principal indutor do crescimento da produtividade, quer seja por meio dos impactos das políticas monetárias e fiscal sobre a taxa de juros ou da política cambial que apresenta papel decisivo nos fluxos comerciais e financeiros. O ambiente macroeconômico também influencia a disponibilidade de crédito de longo prazo e o custo dos financiamentos entre outros aspectos (SANTOS, 2003).

Neste nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, procurando ao mesmo tempo em que existam pressões sobre as empresas para que estas incrementem sua produtividade e se aproximem das organizações mais fortes em termos de inovação e competitividade (Esser *et al.*, 1994).

Para os autores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolíticas; uma política cambial concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as importações necessárias se encareçam demasiadamente, além das políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

Nível Meso

No mesonível, correspondente ao Estado e aos atores sociais que desenvolvem políticas de apoio específicas com vistas à estruturação de um entorno capaz de fomentar e multiplicar os esforços das empresas, estão inseridas as políticas de infra-estrutura física, educacional, tecnológica, ambiental, regional, entre outras. A presença destes elementos no ambiente empresarial geram externalidades positivas, permitindo a atração de investimentos públicos e

técnico-organizativas e a gestão tecnológica eficaz, por parte de cada empresa, como um requisito importante para o desenvolvimento contínuo de produtos e processos (Esser *et al.*, 1994).

Torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como, dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva, procurando otimizar a divisão inter-empresarial de trabalho, intensificando contratos entre produtores e usuários. Sob estes aspectos, destacam-se também, a qualificação do pessoal interno e a capacidade de gestão.

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, ao ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de pesquisa científica e tecnológica), gerando um efeito sinérgico, resultante do reforço e da articulação entre os elos da cadeia (Esser *et al.*, 1994).

Esser *et al.* (1999), destacam que a modernização econômica e a competitividade sistêmica não podem ser atingidas sem a formação de estruturas na sociedade inteira, se são empreendidas reformas macroeconômicas sem criar, ao mesmo tempo, capacidade de regulamentação e condução e sem formar estruturas sociais, as tendências à desintegração social tendem a se tornar agudas. A competitividade sistêmica sem integração social é um projeto sem perspectivas. O desenvolvimento da competitividade sistêmica, portanto, é um projeto de transformação social que vai mais além da simples correção dos contextos macro e microeconômicos.

3.4 MODELO DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA DE SANTANA

O modelo de competitividade proposto por Santana (2002b) considera o modelo ECD como base, pois considera que esse modelo contempla a grande maioria dos elementos determinantes da competitividade, independente da abordagem teórica.

O modelo proposto por Santana (2002b) incorpora outros tópicos das principais abordagens teóricas sobre o assunto: modelo ECD, modelo de vantagens competitivas de Porter, abordagem sistêmica da competitividade da OCDE e outros. Transformando cada departamento dos modelos de análise em ambientes de influência, considerando a atuação conjunta das fontes de competitividade é que possibilitou a criação de um modelo abrangente, dinâmico, operacional e sustentável.

A Figura abaixo mostra o modelo de competitividade sistêmica, onde estão contemplados: empresas, fornecedores e clientes, cuja interação configura as relações entre os elos da cadeia produtiva, os quais interagem com os ambientes de estrutura, estratégia e desempenho. A conformação dessas interações é moldada pelos fatores dos níveis de influência da competitividade (micro, meso, meta e macro). Tais fatores interagem simultaneamente com os ambientes ECD e o resultado se traduz no que se pode denominar de competitividade sistêmica.



Figura 4. Conceito operacional de competitividade sistêmica proposto por SANTANA (2002b).

4. METODOLOGIA

4.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE

A definição de MPE depende diretamente do critério adotado. No Brasil é usual a classificação pelo faturamento bruto anual, como determinado no Estatuto da MPE, de 1999. Nessa perspectiva, microempresas são aquelas com renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 244 mil e a pequenas empresas aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhão (SEBRAE, 2002).

Entretanto, para efeito de pesquisa, essa classificação é de difícil operacionalização. Assim, visando tornar mais operacional o levantamento e análise dos dados, adotou-se o critério do número de empregados o qual tem sido amplamente utilizado em estudos do IBGE e do Sebrae (Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior - FUNCEX, 2002).

Nessa perspectiva, microempresas e pequenas empresas são aquelas que ocupam de 1 a 9 e de 20 a 99 empregados, conforme quadro abaixo:

Tabela 1. Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados.

Tamanho	Nº de Empregados
Micro	1 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	500 e mais empregados

4.2 ÁREA DE ESTUDO

A área de abrangência do estudo é o Pólo de Ji-Paraná, Estado de Rondônia que situa-se na parte central do Estado. A participação no setor industrial é expressiva, ficando Ji-Paraná com 226 unidades industriais e massa salarial de pouco mais de seis milhões de reais – R\$ 6.674.362,00 (seis milhões, seiscentos e setenta e quatro mil, trezentos e sessenta e dois reais) (FIERO, 2005).

A população de Ji-Paraná era de 106.800 (cento e seis mil e oitocentas) pessoas, correspondendo a 7,47% da população do Estado de Rondônia que era de 1.379.787 (um milhão, trezentos e setenta e nove mil, setecentos e oitenta e sete) pessoas, segundo IBGE (2002).

Para efeito da realização dos levantamentos/entrevistas do presente trabalho, os municípios de Presidente Médice e Ouro Preto foram considerados na aplicação do questionário, caracterizando a micro região como Pólo de Ji-Paraná (Figura 5).

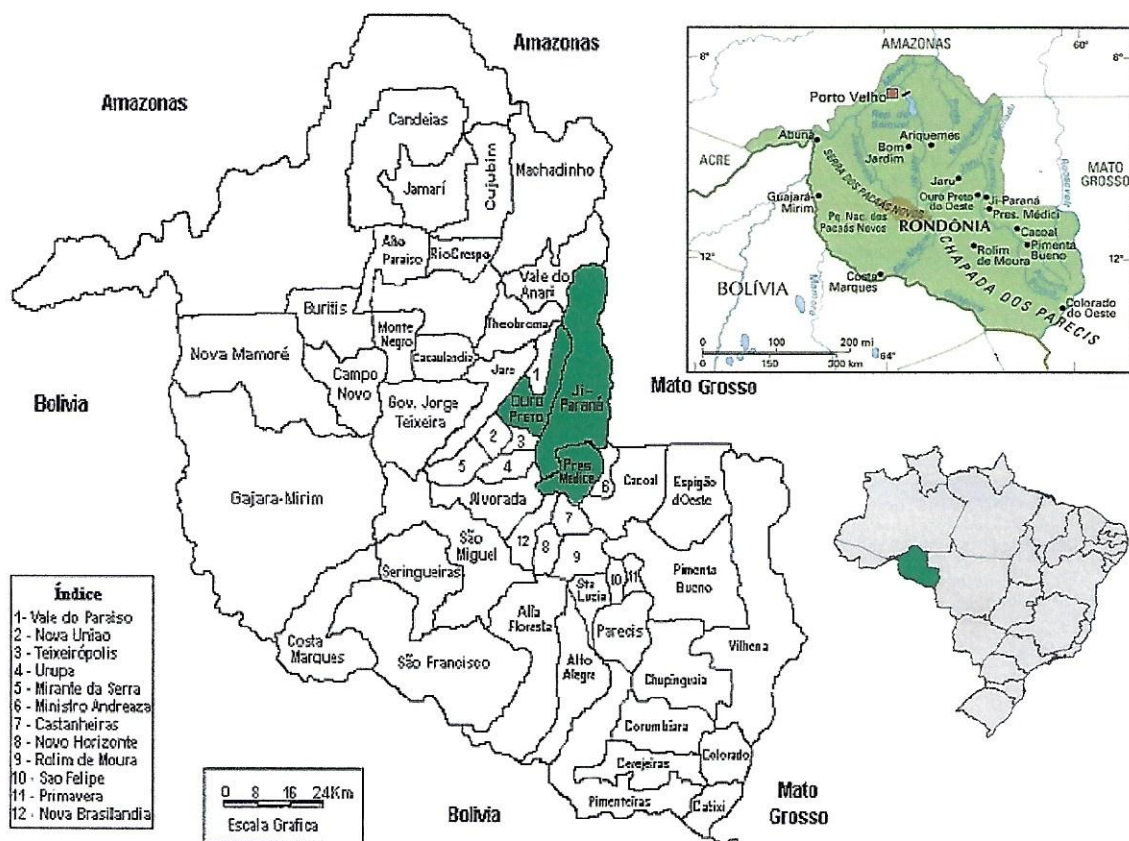


Figura 5. Representação da área de estudo por município (em verde) que compõem o Pólo de Ji-Paraná.

Fonte: SEDAM (1997) e IBGE (2005)

4.3 FONTES DOS DADOS SECUNDÁRIOS UTILIZADOS

Para a realização das análises foram utilizados dados das seguintes fontes:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE: dados gerais sobre população, economia, produção industrial (madeira, móveis e artefatos em madeira) no Brasil, Estado de Rondônia e Municípios de Ji-Paraná, Presidente Médice e ouro Preto do Oeste no Estado de Rondônia;
- Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE: dados quantitativos de empresas e empregos da atividades madeireira como um todo no Estado de Rondônia e Municípios de Ji-Paraná, Presidente Médice e ouro Preto do Oeste no Estado de Rondônia;
- Câmara do Comércio Exterior – CACEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC: consulta ao sistema Aliceweb de comércio exterior para obtenção de dados sobre volume e valor das exportações de produtos madeireiros;
- Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO: dados sobre o setor madeireiro do estado;

Para consecução dos objetivos do presente trabalho foi realizado levantamento sobre dados gerais das MPE, produção, estratégias, fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, tecnologia, recursos humanos, gestão da qualidade e outros, através da aplicação de 20 questionários efetuados pelo próprio mestrando, sendo que 17 questionários foram aplicados em Ji-Paraná, dois em Ouro Preto do Oeste e um em Presidente Médice. A inclusão desses dois últimos municípios se deu pela proximidade entre eles e Ji-Paraná e pela existência de forte ligação comercial entre tais localidades.

A metodologia utilizada na pesquisa de campo é a pesquisa descritiva exploratória, a qual busca familiarizar-se ou identificar-se com os conceitos iniciais sobre um tópico, em seguida aprofunda-se descobrindo novas possibilidades da população de interesse (FREITAS *et al.*, 2000).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário (anexo I), o qual foi aplicado *in loco* a fim de garantir a precisão e a confiabilidade das respostas, possibilitando, também, a inclusão de observações necessárias, o que possibilitou a aprofundamentos da entrevistas com as empresas líderes.

Segundo dados fornecidos pela Federação das Indústrias de Rondônia (FIERO), Ji-Paraná apresenta 24 empresas formais de móveis de madeira (Tabela 1). Entretanto, não forneceu o quantitativo de Presidente Médice e Ouro Preto. Para completar as informações referentes a esses dois últimos municípios, partiu-se para levantamento junto às empresas da localidade, as quais afirmaram existir em Presidente Médice cinco empresas de móveis e de artefatos de madeira, das quais somente duas permaneciam em atividade e, para Ouro Preto afirmaram existir de cinco a oito empresas.

Tabela 1. Distribuição de Indústrias de Produtos Moveleiros – 2004

Principais Municípios	Indústria Moveleira	Indústria do Município	Participação Sobre Total do Segmento (%)	Participação Sobre Total do Município (%)
Porto Velho	20	548	3,65	8,26
Ji-Paraná	24	329	7,30	9,92
Ariquemes	15	233	6,44	6,20
Vilhena	15	182	8,24	6,20
Rolim de Moura	23	139	16,54	9,50
Cacoal	18	214	8,41	7,44
Outros Municípios	127	1.497	8,48	52,48
Total	242	3.142	-	100,00

Fonte: FIERO (2005).

Sabendo que entrevistar todas as empresas seria tarefa impossível, devido ser extremamente desgastante, financeiramente dispendioso e inviável segundo o cronograma do trabalho, resolveu-se selecionar uma amostra de 20 empresas, baseada em uma metodologia de casos múltiplos de caráter exploratório. O uso de casos múltiplos objetiva proporcionar evidências de empresas inseridas em diferentes contextos, com intuito de tornar a pesquisa mais robusta (YIN, 1994 citado por SANTOS, 1998).

O sorteio das amostras foi realizado sob a técnica de Amostra Aleatória Simples, sendo a principal característica dessa técnica o fato de cada elemento da população ter a mesma chance de ser escolhido.

Em Presidente Médice as duas empresas em atividade foram visitadas, sendo que uma desistiu de participar no meio da entrevista. Dessa forma, foram sorteadas duas empresas para Ouro Preto e 17 para Ji-Paraná. Ressalta-se que para Ji-Paraná seriam entrevistadas 16 empresas, mas como houve a desistência de uma empresa de Presidente Médice, optou-se por realizar mais uma entrevista em Ji-Paraná para completar a amostra.

A aplicação do questionário ocorreu entre Julho e Dezembro de 2005. Dessa forma, os dados de pesquisa e suas análises se referem a esse período.

As empresas de artefatos de madeira ficaram limitadas àquelas que fabricam imobilizadores mecânicos, gaiola e tronco para curral, de madeira; carroceria de caminhão; carroças para tração animal; carrinho-reboque para motocicleta e porteira para fazenda, além das próprias empresas moveleiras que fabricam portas, janelas, portais, esquadrias, entre outros, pois no período de realização das entrevistas a maioria das empresas de artefatos estava de portas fechadas em função da operação da Polícia Federal na Região, além do que as demais que permaneceram funcionando não se dispunham a participar das entrevistas.

Dessa forma, o presente trabalho centrará foco nas empresas de móveis de madeira no Pólo de Ji-Paraná.

4.4 MODELO DE ANÁLISE

4.4.1 Concentração de mercado

A discussão sobre abertura de mercados e economia livre incentiva a concorrência como forma de garantir ao consumidor opções de qualidade e preço dos produtos. A questão da concentração de mercado tem sido um tópico importante na análise econômica, a ponto de merecer um tema de estudo – a Organização Industrial (OI) – para tratar exaustivamente do estudo dos seus determinantes.

A existência de estruturas de mercado concentradas decorre, entre outros fatores, de barreira à entrada e à saída das empresas da indústria, restrições às importações e às economias de escala, que tornam as fusões e incorporações entre empresas viáveis, de modo a viabilizar o aumento do *market share* e do poder de mercado das empresas (SANTOS, 2002).

A preocupação com a questão da concentração industrial deriva, principalmente, da existência do poder de monopólio, pois, nessas indústrias, as empresas detêm controle de parcela significativa da produção e, assim, exercem influência prepotente na formação de preços, podendo, inclusive, elevá-los acima do custo marginal, gerando perda de bem-estar social. Estes aspectos são contemplados dentro do ambiente de estrutura do modelo ECD e na dimensão vertical do modelo Cinco Forças de Porter - CFP.

Antes de adentrar na especificação matemática de indicadores alternativos para aferir o nível de concentração e de poder de mercado é pertinente levantar dois questionamentos: o que é uma indústria concentrada? E por que é importante mensurar essa concentração?

Shy (1996) destaca que o exemplo mais evidente da indústria concentrada ocorre numa estrutura de mercado monopolista em que uma única empresa detém 100% da produção da indústria. Nos casos em que o número de firmas é maior que um, dois fatores passam a influenciar a concentração: (a) o número de empresas presentes na indústria e (b) a distribuição da produção total da indústria entre as empresas.

A teoria neoclássica considera que quanto maior o número de empresas presentes na indústria e mais uniforme a distribuição total entre as empresas existentes, mais elevado é o grau de competição no mercado. Partindo dessas premissas, pode-se considerar que um bom indicador de concentração de mercado é aquele que incorpora estes dois elementos em sua estrutura.

Existem duas importantes razões que tornam necessárias a determinação desses indicadores. A primeira, refere-se ao fato de que a sua determinação torna possível efetuar uma análise comparativa da concentração entre indústrias diferentes. A segunda, apresenta implicações no âmbito da política econômica, pois subsidia as ações das autoridades regulatórias na intervenção no mercado visando prevenir uma possível mudança na concentração de uma determinada indústria especificando, assim medidas gerais para arbitrar conflitos entre as firmas e/ou regular possíveis fusões (SHY, 1996)

No presente trabalho a determinação da concentração de mercado será realizada utilizando dois critérios que ainda hoje são os mais frequentemente empregados nos Estados Unidos e na Europa (FREGUSON e FREGUSON, 1994; SHY 1996): a Taxa de Concentração de Mercado (TCM) é o índice de Herfindanhl-Hirschman (IHH).

A TCM é dada pela percentagem, em relação ao total da indústria, de vendas, ativos, empregados, valor adicionado ou produção, que cabe às maiores quatro ou oito empresas da indústria, embora o número de empresas considerado seja arbitrário. Ou seja, é a soma do market share das maiores empresas, que no presente caso são consideradas as cinco maiores empresas.

A determinação de tais indicadores é feita da seguinte maneira:

- Taxa de concentração de Mercado (TCM)

Byrns e Stone (1996) definem a TCM como a porcentagem de vendas, empregados, ativos, valor adicionado ou produção, em relação ao total da indústria, atribuindo às quatro ou oito maiores empresas da indústria, muito embora qualquer de empresas possa ser adotado para efeito de cálculo. Em síntese, representa o somatório do *market share* das maiores empresas.

Neste trabalho, em função da não disponibilidade de informações referentes ao valor e volume total de produção e das vendas das MPE de artefatos, este indicador de concentração bem como o IHH serão a partir dos dados disponíveis do valor exportação das empresas, adotando como uma variável *Proxy* das vendas, conforme proposto por Santana (2000).

Considerando n o número de empresas na indústria, Q o valor das exportações da indústria, e q a parcela das exportações da i -ésima empresa da indústria, $i(i=1, 2, 3, \dots, n)$, tem-se que.

$$Q = \sum_{i=1}^n q \cdot i \quad (1)$$

Obviamente, pode-se considerar que haverá problemas de agregação se a indústria for composta por empresas que produzem produtos diferenciados. Todavia, neste trabalho, ao se trabalhar com o valor das exportações de artefatos e não em termos de volume, elimina-se este problema.

O *market share* (MS_i) que mede a parcela das exportações da indústria de artefatos de madeira que é atribuída à empresa i é dado por:

$$MS_i = (100 \times q_i) / Q \quad (2)$$

Note-se que $0 \leq MS_i \leq 100$ e que $\sum MS_i = 100$. a formula matemática da taxa de mercado é dada por:

$$TCM = \sum_{i=1}^n MS_i \quad (3)$$

em que MS_i é a participação no valor das exportações da i -ésima; para $n = 5$; $MS_1 > MS_2 \dots > MS_5$.

- Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH)

O Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) é dado pela seguinte expressão:

$$IHH = \sum_{i=1}^n MS_i^2 \quad (4)$$

em que:

MS_i é a participação nas exportações da i-ésima empresa do mercado.

Ao se elevar ao quadrado o *market share*, o IHH atribui maior peso às empresas maiores. Assim, no caso da existência de monopólio, a única empresa deteria uma parcela de mercado de $MS_1 = 100\%$ e, portanto o IHH seria igual a 10.000. Por outro lado, se 10 empresas controlassem cada 10% do valor de exportações, o IHH seria a 1000.

Assim, verifica-se que o IHH diminui quando o numero de empresas numa industria aumentada ou quando o tamanho das empresas torna-se mais uniforme, ou seja, o IHH capta as diferenças escondidas pelas TCM, quando estas são empregadas isoladamente. Segundo este índice, o mercado não será concentrado quando o valor do IHH estiver abaixo de 1.000 e como altamente concentrado quando atingir valor superior a 1.800. Quando se situar no intervalo entre 1.000 e 1.800 a concentração é considerada baixa.

4.4.2 Cadeia produtiva

A análise das fontes de vantagens competitivas das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia, através da concepção de cadeia produtiva, permite condenar, nos elementos do ambiente interno, as relações de encadeamento para frente, para trás e para os lados, os pontos fundamentais de cada teoria de base a este trabalho.

A cadeia produtiva de um produto específico envolve o conjunto de insumos e serviços de artefatos por instituições para as empresas; o conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito das empresas; as unidades de processamento; armazenamento; distribuição e *marketing*;; as relações institucionais, completando o canal até o consumo final (SANTANA, 2000; SANTANA, 2001), conforme descrito a seguir:

1) Efeitos inteiros: compreende a atividade de produção propriamente dita, envolvendo o conjunto de empresas que atuam no segmento de artefatos de madeira, com predominância de micro pequenas empresas, que apresentam padrão diversificado segundo o tipo de produção, tecnologia empregada e o destino final do produto (mercados regional, nacional e internacional). Esta dimensão contempla os elementos da cadeia de valor das MPE como organização da produção, tecnologia, mão-de-obra, máquinas e equipamentos, controle de qualidade entre outros que estão situados no ambiente de conduta do mercado ECD e CFP e no micronível do modelo de competitividade sistêmica.

2) Efeitos para trás: envolve as atividades fornecedoras de insumos e bens de capitais, no caso das empresas de artefatos de madeira engloba as relações estabelecidas com os extratores de madeira, serrarias, empresas que comercializam máquinas e equipamentos e produtos como cola, verniz entre outros. Estes elementos definem a tecnologia empregada e o padrão de custos em cada unidade produtiva e estão situados no ambiente de estrutura de modelo ECD, na dimensão horizontal no modelo CFP e no micronível e metanível do modelo de competitividade sistêmica.

3) Efeitos para a frente: envolve as relações estabelecidas com os clientes da empresas de artefatos de madeira em âmbito local, regional, nacional e internacional tais como as empresas do atacado e varejo, o governo, estâncias, a

indústria de construção civil e o consumidor final, que estão contemplados nos ambientes de conduta do modelo ECD e CFP e no micronível e metanível do modelo de competitividade sistêmica.

4) Efeitos para os lados: envolve as instituições de órgãos de governo relacionados à governança ou coordenação da cadeia produtiva de artefatos de madeira. Compreende aqueles atores responsáveis pelo estímulo e regulação das atividades produtivas como o Ibama, que regulamenta toda a atividade empresarial no que concerne aos impactos ambientais gerado por sua funcionalidade, assim como a exploração direta dos recursos naturais; as instituições de apoio financeiro como o Basa e a ADA, que apóiam projetos de investimento; Universidade e Institutos de Pesquisa, que respondem pela disponibilização do aporte de Ciência e Tecnologia (C e T) e da geração de conhecimento; as instituições de capacitação de recursos humanos e gerencial como Sebrae e Senai, instituições de comunicação e informação. Políticas macroeconômicas de âmbito, comércio interno e internacional, fiscal, trabalhista, de apoio financeiro e de Pesquisa e Desenvolvimento (P e D). Esta dimensão envolve os elementos situados no micronível, mesonível e metanível do modelo de competitividade sistêmica.



Figura 6. Representação esquemática da cadeia produtiva de móveis e artefatos de madeira em Ji-Paraná/RO.

A estrutura geral apresentada acima permite avaliar os encadeamentos retrospectivos (ou efeitos para trás), encadeamentos prospectivos (ou efeitos para frente) das atividades econômicas, o que será alcançado através dos dados de pesquisa de campo.

As relações para os lados estabelecidos com as instituições de pesquisa, assistência técnica, financeiras, transporte, informação entre outras, que compõe o ambiente das empresas de móveis e de artefatos de madeira e será analisada a partir das entrevistas de aprofundamento com as empresas líderes e informações dos órgãos/instituições com atuação naquele Pólo de Ji-Paraná.

4.4.3 Matriz SWOT

Para avaliação das estratégias e com objetivo de aprofundar nas propostas de políticas para desenvolvimento do setor em estudo, será construída a matriz SWOT (strenght, weaknesses, opportunities end threats) ou matriz FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A utilização desse tipo de ferramenta irá facilitar o entendimento e profundidade das propostas, pois possibilitará relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno.

A análise da matriz SWOT externará o posicionamento das MPE em estudo frente a um ambiente com mudanças profundas puxadas pela tecnologia, informação, exigência e mudanças de perfil dos consumidores entre outras.

Segundo Kitabayashi (2005, p. 33), a análise feita pela técnica SWOT pode ser considerada um componente-chave para o sucesso de uma organização, pois é a associação entre vantagem competitiva e pontos fortes, entre restrição e pontos fracos (no ambiente interno) e entre condições favoráveis no ambiente e oportunidades e entre barreiras no ambiente e ameaça que permite à organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornece informação vital para o sucesso do planejamento estratégico.

O Quadro 1, apresenta uma série de características que devem ser observadas na análise da matriz SWOT, quais sejam:

Quadro 1. Características da Matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança/imagem do mercado • Acesso à economia de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia obsoleta • Problemas operacionais internos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de hábito do consumidor • Surgimento de novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de hábito do consumidor • Entrada de novos concorrentes com habilidades

Fonte: Adaptado de Thompson (2002)

Depois de avaliados esses itens e outros relevantes para a análise do setor em estudo, pode-se analisar a inter-relação de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças, estabelecendo as quatro zonas da matriz SWOT, conforme Quadro 2.

Quadro 2. Zonas de diagnóstico da matriz SWOT.

Variáveis	Oportunidades	Ameaças
Forças	1. Capacidade de ação ofensiva	2. Capacidade defensiva
Fraquezas	3. Debilidades	4. Vulnerabilidade

Fonte: Lobato *et al.* (2004)

Segundo Lobato *et al.* (2004), essas quatro zonas servem como indicador da situação atual de uma organização. Na primeira zona temos a capacidade de ações ofensivas, ou seja, as forças e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. A zona das vulnerabilidades revela a fraqueza da organização para lidar com ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio da organização. Na zona de capacidade defensiva são identificadas as forças da organização para enfrentar as ameaças do ambiente externo. Na zona de debilidades encontram-se as fraquezas da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Após concretização da matriz é que as propostas serão estabelecidas, orientando-se na matriz para identificação das propostas. A organização das propostas se desenvolverá dentro dos modelos das CFP, modelo ECD e modelo de competitividade sistêmica.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentada uma caracterização geral do setor de móveis no mundo, no Brasil e em Rondônia, enfatizando o pólo de Ji-Paraná, historiando sobre a produção de madeiras e seus subprodutos, empregos gerados, além da descrição e análise da estrutura de mercado das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná no estado de Rondônia, com base no modelo ECD. Em seguida, analisa-se a cadeia produtiva das empresas inseridas no presente estudo, centrando foco no ambiente interno dessas empresas, nas relações com clientes e fornecedores e tecnologia, tendo como base os postulados teóricos do modelo Estrutura – Conduta e Desempenho (ECD), das Cinco Forças de Porter (CFP) e do modelo de Competitividade Sistêmica. Depois, serão apresentadas proposta de políticas para ampliação das vantagens competitivas das MPE em estudo. Tudo isso será executado a partir da literatura sobre o assunto, dados de pesquisa de campo e das entrevistas de aprofundamento com empresas líderes identificadas durante a pesquisa de campo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

5.1.1 Indústria Moveleira Internacional

Não há uma data e local preciso do surgimento da indústria moveleira no mundo. Sabe-se que seu desenvolvimento originou-se da produção artesanal, proporcionada através dos meios de vida do homem: habitação, costumes, cultura e sobrevivência. No Brasil, desde os primórdios da colonização os móveis advinham da cultura da metrópole. Os móveis eram importados ou produzidos aqui por artesãos portugueses e seus aprendizes, sofrendo influência dos usos e costumes dos índios e dos escravos (SANTI, 2000).

Segundo Marion Filho (1997), a indústria de móveis originou-se da produção artesanal de na Europa durante a idade média. Esses móveis eram produzidos em unidades familiares, sendo o conhecimento repassado de geração em geração.

Na Europa, durante o século XVII ocorre a Revolução industrial, culminando com incremento da produção industrial e transformou o trabalho artesanal em trabalho assalariado. Na Alemanha e na Itália, destacou-se a moderna tecnologia empregada na produção de móveis, a qual se disseminou por emigrações e exportações. Equipamentos automatizados com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresariais foram introduzidos, contribuindo para elevação da produtividade da indústria de móveis e para flexibilização dos processos de produção, resultando na obtenção de diferentes tipos de produtos fabricados em maior escala e perdendo seu caráter artesanal (SILVA, 2003).

A indústria moveleira internacional é caracterizada pelo aumento da *horizontalização* da produção, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, o que favorece a flexibilização da produção, assim como para a redução dos custos industriais e o aumento da eficiência da cadeia produtiva. Tanto na Europa como nos Estados Unidos verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam em determinados segmentos do mercado (GORINI, 1998).

Marion Filho (1997), afirma que a indústria moveleira mais especializada e fragmentada no mundo é a Italiana, onde as maiores empresas se concentram no acabamento e montagem de móveis a partir de peças e componentes de móveis produzidos por uma série de pequenas empresas que trabalham em regime de subcontratação, as quais também são especializadas em determinados tipos de móveis.

A indústria moveleira passa por mudanças no emprego de matéria-prima, pois madeira de origem de florestas naturais está cada vez mais difícil, além do que é crescente o número de consumidores que prefere a produtos de origem conhecida. A carência de matéria-prima, a necessidade de melhor aproveitar a matéria-prima e a necessidade de materiais mais resistentes fez surgir os painéis de *medium density fiberboard* – MDF, painéis de fibras orientadas e outros que tem sido largamente utilizados em diversos países, inclusive no Brasil.

Inovações de toda ordem, utilizando matérias-primas diferentes fez surgir uma tendência: a fabricação de móveis com componentes em plástico, metal, vidro, alumínio, pedra, couro e outros materiais, visando reduzir custos e manter o mesmo patamar de qualidade, ou ainda, introduzir MDF nas partes frontais dos móveis ou aglomerado nas paredes laterais e nos fundos (GORINI, 1998).

Outra tendência verificada, que é típica nos EUA e em alguns países da Europa, é a produção de móveis conhecidos como “móveis componíveis”, sendo esses projetados e montados pelo próprio consumidor, eliminando a figura do montador e barateando o produto (SILVA, 2003).

Tabela 2. Principais países, consumos aparente e produção de móveis em 1996.

PAÍS	CONSUMO APARENTE US\$ (Mi)	%	PRODUÇÃO (US\$ Mi)	%
Estados Unidos	58.739	37.7	49.660	31,2
Alemanha	19.177	12.3	48.414	11.8
França	12.112	7.8	7.502	4.8
Itália	11.921	7.7	16.368	10.5
Reino Unido	10.052	6.5	7.502	4.8
Japão	6.927	4.4	-	-
Espanha	6.559	4.2	4.092	2.6
Subtotal	125.487	80.6	102.538	65.8
Outros	30.242	19.4	43.191	34.2
Total	155.729	100	155.729	100

Fonte: GORINI (1998)

Tais mudanças que se processaram na indústria de moveleira internacional, fez com que alguns países se destacassem nesse cenário, onde os EUA são os maiores produtores e consumidores de móveis com 37,7 % do consumo e 31,2% da produção, seguido da Alemanha com 12,3% e 11,8%, França com 7,8% e 4,8% e Itália com 7,7% e 10,5% do consumo e produção, respectivamente.

Silva (2003), afirma que os fatores básicos da competitividade internacional podem ser resumidos em tecnologias, especialização da produção, *design* e estratégias comerciais. Figurando a Itália como país que distingue seus produtos pelo *design* e *marketing*.

Tabela 3. Evolução das Exportações Mundiais de Móveis segundo os Principais Países – 1993/97 (Em US\$ Milhões / %).

PAÍSES	1993 / %	1994 / %	1995 / %	1996 / %	1997 / %
Itália	5.797	6.735	8.366	8.505	8.294
	17	20	21	20,19	19,69
Estados Unidos³	3.309	3.729	3.806	4.886	5.753
	10	11	9	11,60	13,65
Alemanha	4.090	4.356	4.882	3.825	3.591
	12	13	12	9,08	8,52
Canadá	1.693	2.180	2.620	-----	-----
	5	6	7	-----	-----
Dinamarca	1.599	1.786	2.160	1.820	1.833
	5	5	5	4,32	4,35
Polônia	-----	-----	-----	1.611	1.775
	-----	-----	-----	3,82	4,21
México	-----	-----	-----	1.311	1.755
	-----	-----	-----	3,11	4,17
França	1.649	1.808	2.080	1.781	1.704
	5	5	5	4,23	4,04
China	1.083	1.496	1.765	1.887	2.482
	3	4	4	4,48	5,89
Taiwan	1.840	1.800	1.764	1.736	1.669
	5	5	4	4,12	3,96
Outros	8936	10598	12728	14.768	15.033
	28	30	30	35,05	35,68
TOTAL	29.996	34.488	40.171	42.132	43.887
	87	100	100	100	100

Fontes: adaptado de CSIL - Centre for Industrial Studies (Milano), em Abimóvel.

³ Os dados dos anos de 1996 e 1997 referentes aos EUA e CANADÁ

A Itália é o maior exportador de móveis do mundo (Tabela 3), apresenta estrutura de produção fragmentada, onde 31 mil dos 33 mil fabricantes de móveis empregam menos de 10 pessoas, 1800 empregam mais de 20 pessoas e somente duas empresas empregam mais de 500 pessoas. É crescente a utilização de painéis de madeira tal como MDF e decresce a utilização de madeira maciça. O país é líder mundial em tecnologias voltadas à fabricação de móveis (SILVA, 2003).

A Alemanha é o segundo maior exportador e adota a terceirização das etapas de produção no próprio país ou em outros países, com forma de diminuir custos. A madeira utilizada na produção é originária da própria Alemanha, embora seja crescente a importação de madeira folheada, tábuas, madeira aglomerada e madeira maciça (SILVA, 2003).

Tabela 4. Principais Países Produtores e Exportadores de Móveis - 1999 (US\$ Milhões)

Países	Produtores	Exportadores
Itália	18.602	7.951
Canadá	5.726	4.410
Alemanha	19.206	4.022
China	11.076	2.705
México	4.319	2.198
E.U.A	46.144	2.155
França	7.866	1.984
Polônia	2.515	1.881
Dinamarca	2.680	1.771
Taiwan	2.808	1.666
Bélgica	2.097	1.422
Malásia	1.620	1.361
Espanha	5625	1264
Indonésia	1577	1231

Fonte: CSIL –Milano em MDIC (2004).

Tabela 5. Evolução das importações mundiais de móveis de madeira⁴, de acordo com os 10 principais países importadores entre 2001-2003 (em US\$ 1000).

PAÍSES	2001	%	2002	%	2003	%	Média	%
Estados Unidos	8.137.731	32,82	9.683.105	34,91	10.914.088	33,56	9.578.308	33,77
Alemanha	2.797.176	11,28	2.775.073	10,01	3.323.086	10,22	2.965.112	10,50
Reino Unido	1.862.938	7,51	2.264.943	8,17	2.968.955	9,13	2.365.612	8,27
França	1.750.794	7,06	1.902.133	6,86	2.283.245	7,02	1.978.724	6,98
Japão	1.535.772	6,19	1.481.999	5,34	1.587.512	4,88	1.535.094	5,47
Países Baixos	960.905	3,88	1.018.359	3,67	1.120.076	3,44	1.033.113	3,66
Suíça	856.187	3,45	919.678	3,32	1.058.980	3,26	944.948	3,34
Bélgica	850.502	3,43	885.094	3,19	1.083.098	3,33	939.565	3,32
Canadá	722.783	2,92	796.913	2,87	921.244	2,83	813.647	2,87
Hong Kong	736.844	2,97	836.649	3,02	726.308	2,23	766.600	2,74
Outros	4.596.300	18,54	5.169.810	18,64	6.531.804	20,09	5.432.638	19,09
Mundo ⁵	24.793.871	100,00	27.733.756	100,00	32.518.396	100,00	28.348.674	100,00

Fonte: MDIC/Radar Comercial.

Os Estados Unidos, terceiro maior exportador, se destacam na produção de móveis residenciais com ênfase aos móveis de madeira para cozinha. A madeira é a principal matéria-prima utilizada (carvalho, pinheiro e freijó), sendo crescente a importação de móveis de aglomerados e MDF. Empregam tecnologias de ponta na produção e adotam o sistema de células de produção (SILVA, 2003).

⁴ As informações acima são de móveis em madeira para escritório, para cozinha, para quartos de dormir, assentos estofados, outros assentos estofados e outros móveis de madeira.

⁵ Mercado formado por 44 dos 54 países que fazem parte da base de dados do Radar Comercial. Estes países responderam por 92,15% das importações mundiais no ano de 2003. Os dez novos países-membros da União Européia não foram computados na base do Mundo por só haverem disponibilizado dados dos dois últimos anos do triênio em análise.

5.1.2 Indústria Moveleira Nacional

A industrialização do mobiliário brasileiro teve, a partir de 1975, sua origem que foi marcada pela produção de artesãos, na sua maioria italianos (SANTI, 2000). O autor cita algumas empresas, tais quais:

- Riccó móveis para escritório, fundada em 1875, por imigrante italiano;
- Companhia Tapeçaria e Móveis Santa Maria, fundada em 1885, em São Paulo;
- Fábrica de Móveis Antonio de Mosso, fundada em 1888, em São Paulo;
- Fábrica de Móveis Scholz e Comp., fundada em 1890, em Jundiaí no Estado de São Paulo;
- A Casa Gelli, fundada em 1897, no Rio de Janeiro, por imigrante italiano;
- Thonart, fundada em 1908, no Rio Grande do Sul, por empresário gaúcho.

Características que imperava nessas empresas era a estrutura familiar com pequenas oficinas de produção artesanal, geradas pelo grande fluxo imigratório no final do século XIX e início do século XX (SILVA, 2003).

Os móveis produzidos naquela época eram de madeira maciça e quase sempre sob medida, encomendados pelos consumidores brasileiros. Somente a partir de 1936 é que houve significativo desenvolvimento da indústria moveleira no Brasil (SILVA, 2003).

Um estudo realizado por Santos (2001), afirma que embora as indústrias do setor moveleiro tenham se originado em 1875, foi só na década de 50 (século XX) que se consolidaram os principais pólos moveleiros no Brasil:

- São Paulo: início da década de 50 com pequenas marcenarias de artesãos italianos, em função do grande fluxo imigratório;
- Beto Gonçalves: início da década de 60 com o pólo industrial daquela cidade, com fabricação de móveis em madeira e metal;
- São Bento do Sul: início da década de 70; e

- Mirassol (SP), Votuporanga (SP), Arapongas (PR) e Ubá (MG), que nasceram por iniciativa de empresários locais com apoio governamental.

Marion Filho (1997), utilizando dados dos censos industriais de 1950 a 1985, realizou estudo onde ficou constatado que o número de estabelecimentos da indústria moveleira do Brasil aumentou continuamente até 1970. Embora o número de estabelecimentos tenha para do crescer entre 1970 e 1975, o número de pessoas ocupadas continuou aumentado.

Analisando as Tabelas 7, 8 e 9, percebe-se que houve aumento do número de empresas ligadas à atividade de madeira e mobiliário na Região Norte, saindo de 42.692 empresas em 2001 para 52.435 em 2003, ficando com saldo de mais de 10 mil empregos nesse período. É uma das principais atividades produtivas na região.

Tabela 7. Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e subsetor da economia na Região Norte no ano de 2001.

Gênero / Subsetor	Total	Faixa de Tamanho			
		Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	500 ou mais empregados
Total	27.189.614	7.296.535	5.318.925	5.505.128	9.069.026
Região Norte	1.161.780	236.957	207.847	273.027	443.949
EXTRAÇÃO MINERAL	4.870	671	757	731	2.711
MINÉRIOS NÃO METÁLICOS	8.705	2.935	4.000	1.770	0
IND METALURGICA	8.335	1.521	2.194	2.599	2.021
IND MECANICA	5.142	461	1.456	3.225	0
ELET E COMUN	16.976	277	1.092	5.338	10.269
MAT TRANSP	8.006	743	965	1.262	5.036
MADEIRA E MOBILIÁRIO	42.692	9.369	20.223	10.870	2.230
PAPEL E GRAF	6.879	1.895	1.162	3.049	773
BOR FUMO COURO	5.016	976	1.583	1.321	1.136
IND QUIMICA	8.925	1.321	2.869	4.137	598
IND TEXTIL	4.342	1.493	978	1.095	776
IND CALCADOS	54	54	0	0	0
ALIMENTOS E BEBIDAS	32.380	6.395	8.678	13.976	3.331
SERVIÇO DE UTILIDADE PÚBLICA	14.502	2.476	2.523	5.332	4.171
CONSTRUÇÃO CIVIL	58.086	9.958	17.311	20.311	10.506
COMÉRCIO VAREJO	151.254	89.824	38.572	18.723	4.135
COMÉRCIO ATACADO	30.751	12.726	11.211	4.875	1.939
INST FINANC	14.237	6.019	5.094	2.274	850
ADM TEC PROF	68.612	16.852	13.860	21.161	16.739
TRAN E COMUM	55.339	10.588	15.215	20.139	9.397
ALOJ COMUNIC	79.278	27.064	21.686	20.944	9.584
MED ODON VET	31.579	7.557	6.854	8.026	9.142
ENSINO	29.693	6.265	11.140	8.309	3.979
ADM PUBLICA	448.774	2.191	12.518	91.328	342.737
AGRICULTURA	27.353	17.326	5.906	2.232	1.889
OUTR/IGN	0	0	0	0	0

Fonte: MTE/RAIS.

Tabela 8. Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e subsetor da economia na Região Norte no ano de 2002.

Gênero / Subsetor	Faixa de Tamanho				
	Total	Até 19 empregos	De 20 a 99 empregos	De 100 a 499 empregos	500 ou mais empregos
Total	28.683.913	7.712.124	5.557.369	5.743.508	9.670.912
Região Norte	1.296.597	261.112	227.140	293.960	514.385
EXTRAÇÃO MINERAL	5.142	718	828	1.330	2.266
MINÉRIOS NÃO METÁLICOS	9.458	2.936	4.249	2.273	0
IND METALURGICA	9.481	1.645	2.367	2.845	2.624
IND MECANICA	5.534	561	1.156	3.224	593
ELET E COMUN	19.677	367	1.201	4.643	13.466
MAT TRANSP	9.851	804	908	1.708	6.431
MADEIRA E MOBILIÁRIO	50.823	10.206	22.607	14.992	3.018
PAPEL E GRAF	6.899	2.001	1.542	2.753	603
BOR FUMO COURO	5.213	1.015	1.785	1.631	782
IND QUIMICA	10.683	1.523	3.529	4.228	1.403
IND TEXTIL	5.061	1.764	1.012	1.374	911
IND CALÇADOS	128	57	71	0	0
ALIMENTOS E BEBIDAS	35.040	6.565	9.733	14.344	4.398
SERVIÇO DE UTILIDADE PÚBLICA	15.318	2.374	2.639	5.751	4.554
CONSTRUÇÃO CIVIL	54.687	11.432	19.264	16.058	7.933
COMÉRCIO VAREJO	170.397	99.456	43.958	22.683	4.300
COMÉRCIO ATACADO	34.295	13.678	12.782	5.599	2.236
INST FINANC	15.853	6.221	6.060	2.581	991
ADM TEC PROF	73.354	18.475	14.396	23.355	17.128
TRAN E COMUN	57.575	12.277	15.889	19.422	9.987
ALOJ COMUNIC	84.540	29.288	22.826	23.604	8.822
MED ODON VET	33.071	7.880	7.343	7.994	9.854
ENSINO	28.953	6.738	11.402	7.106	3.707
ADM PUBLICA	523.477	2.442	12.674	101.655	406.706
AGRICULTURA	32.087	20.689	6.919	2.807	1.672
OUTR/IGN	0	0	0	0	0

Fonte: MTE/RAIS.

Tabela 9. Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e subsetor da economia na Região Norte no ano de 2003.

Gênero / Subsetor	Faixa de Tamanho				
	Total	Até 19 empregos	De 20 a 99 empregos	De 100 a 499 empregos	500 ou mais empregos
Total	29.544.927	7.995.489	5.717.634	5.848.670	9.983.134
Região Norte	1.379.761	281.146	236.174	309.567	552.874
EXTRAÇÃO MINERAL	6.487	799	1.133	911	3.644
MINÉRIOS NÃO METÁLICOS	9.658	3.292	4.372	1.994	0
IND METALURGICA	9.056	1.831	2.233	2.488	2.504
IND MECANICA	6.097	720	1.232	3.039	1.106
ELET E COMUN	22.697	352	1.669	4.600	16.076
MAT TRANSP	11.442	825	938	2.351	7.328
MADEIRA E MOBILIÁRIO	52.435	10.249	22.685	16.448	3.053
PAPEL E GRAF	6.801	2.194	1.158	3.449	0
BOR FUMO COURO	6.337	1.030	1.969	2.415	923
IND QUIMICA	13.194	1.686	3.560	4.826	3.122
IND TEXTIL	5.433	1.640	1.080	1.865	848
IND CALCADOS	115	59	56	0	0
ALIMENTOS E BEBIDAS	38.350	7.155	10.200	14.548	6.447
SERVIÇO DE UTILIDADE PÚBLICA	15.621	2.271	2.826	6.511	4.013
CONSTRUÇÃO CIVIL	47.785	10.625	17.357	14.512	5.291
COMÉRCIO VAREJO	186.766	108.311	47.859	26.166	4.430
COMÉRCIO ATACADO	35.386	14.570	13.572	5.920	1.324
INST FINANC	15.715	6.418	5.917	2.348	1.032
ADM TEC PROF	81.272	19.606	13.916	30.888	16.862
TRAN E COMUN	58.132	12.720	17.422	19.143	8.847
ALOJ COMUNIC	87.196	30.646	24.944	24.220	7.386
MED ODON VET	32.313	8.186	6.532	8.287	9.308
ENSINO	33.029	6.871	12.246	9.302	4.610
ADM PUBLICA	556.628	2.606	11.812	98.749	443.461
AGRICULTURA	41.816	26.484	9.486	4.587	1.259
OUTR/IGN	0	0	0	0	0

Fonte: MTE/RAIS.

Tabela 10. Porte, Número de Empresas e Emprego da Indústria de Móveis (Mercado Formal) - 1998/2002.

Porte das Empresas*	Nº de Empresas				Empregos			
	1998	(%)	2002	(%)	1998	(%)	2002	(%)
Grande	9	0,1	17	0,1	5.964	3,6	12.107	6,2
Média	239	1,6	282	1,8	45.357	27,1	52.510	27,1
Pequena	1.486	10,0	1.725	10,8	57.565	34,4	66.410	34,2
Micro	13.132	88,3	13.980	87,4	58.557	35,0	62.972	32,5
Total	14.866	100,0	16.004	100,0	167.443	100,0	193.999	100,0

Fonte: TEM/RAIS

(*) Micro: de 0 a 19 empregados Pequena: de 20 a 99 empregados

Média: de 100 a 499 empregados Grande: acima de 500 empregados

No Brasil a indústria de móveis concentra maioria das unidades produtivas nas MPE empresas, sendo que em 1998 e em 2002 mais de 98% das empresas eram MPE. Além disso, as MPE concentraram mais de 69% dos empregos formais e em 2002 mais de 66%, o que confirma a capacidade dessas empresas em gerar empregos (Tabela 10).

Atualmente é conflitante na literatura o quantitativo de indústrias moveleiras, já que a ABIMÓVEL publica no seu sítio que existem aproximadamente 13 mil empresas e a Gazeta Mercantil diz que existem 50 mil empresas em todo país cadastradas em juntas comerciais como fabricantes de móveis.

O faturamento total da indústria de móveis no Brasil no ano de 2000 foi de 8,8 bilhões de reais. Os principais estados produtores (São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) dominam cerca de 88% da produção nacional. O número de pessoas empregadas nessa indústria era de 781.823 em 1999 (ABIMÓVEL, 2001a).

A produção nacional tem suprido a demanda interna, sendo que as importações têm participação muito pequena. As principais regiões consumidoras são Sul e Sudeste, destacando-se São Paulo e região do ABC paulista, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Brasília (GORINI, 1998).

A indústria de móveis é bastante segmentada e dentre os vários segmentos que compõem a indústria de móveis, o segmento de móveis de

madeira para residência e para escritório são os mais importantes. Destes dois segmentos, o mais importante é o de móveis residenciais: reúne 77,5% do total de estabelecimentos, 73,5% do total de empregados e 65,5% do valor adicionado total, de acordo com o Censo Industrial de 1985. O segmento de móveis para escritório reúne 6,9% do total de estabelecimentos, 9,1% do pessoal ocupado e 12,6% do valor adicionado total (RANGEL, 1993).

Característica do segmento de móveis residenciais é a presença de uma infinidade de empresas, um menor número médio de trabalhadores por empresa e um menor valor agregado por trabalhador em relação ao segmento de móveis para escritório; ou seja, a grande presença de pequenas empresas localiza-se no segmento de móveis residenciais. Este fato explica-se pela menor complexidade do processo produtivo que reduz as barreiras à entrada neste segmento da indústria de móveis (RANGEL, 1993).

As exportações brasileiras de móveis entre os anos de 2001 e 2003 mantiveram trajetória positiva, passando de 341 milhões de dólares para quase 500 milhões de dólares (Figura 6).

Tabela 11. Evolução das exportações brasileiras, de acordo com os 10 principais países importadores de móveis de madeira entre 2001-2003 (em US\$ 1000).

PAÍSES	2001	%	2002	%	2003	%	Média	%
Estados Unidos	118.216	34,66	199.887	49,27	225.726	45,23	181.276,3	43,05
França	64.606	18,94	67.681	16,68	82.658	16,56	71.648,33	17,40
Reino Unido	35.477	10,40	41.803	10,30	55.520	11,12	44.266,67	10,61
Países Baixos	22.087	6,48	27.564	6,79	32.602	6,53	27.417,67	6,60
Alemanha	21.037	6,17	22.196	5,47	28.886	5,79	24.039,67	5,81
Argentina	48.410	14,19	908	0,22	7.716	1,55	19.011,33	5,32
Chile	5.286	1,55	9.188	2,26	11.416	2,29	8.630,00	2,03
Irlanda	7.610	2,23	6.491	1,60	12.437	2,49	8.846,00	2,11
Espanha	3.141	0,92	7.143	1,76	14.229	2,85	8.171,00	1,84
Canadá	2.239	0,66	4.944	1,22	5.507	1,10	4.230,00	0,99
TOTAL	341.079	100,00	405.687	100,00	499.110	100,00	415.292,00	100,00

Fonte: Radar Comercial/MDIC

Das exportações brasileiras de móveis, os Estados Unidos é o maior comprador com 43,05% da produção, seguido da Alemanha com 10%, Reino Unido com 8% e França com 17,40%, do Reino Unido com 10,61%, dos Países Baixos com 6,60% e outros (Tabela 11), com base na média do período. São mercados exigentes e forçam as empresas brasileira a buscarem melhoria na qualidade, *design* entre outros atributos.

⁶ Dados referente a móveis e partes de móveis em madeira: 9401.61.00 - ASSENTOS ESTOFADOS, COM ARMACAO DE MADEIRA; 9401.30.10 - ASSENTOS GIRATORIOS, DE ALTURA AJUSTÁVEL DE MADEIRA; 9403.40.00 - MOVEIS DE MADEIRA PARA COZINHAS; 9403.30.00 - MOVEIS DE MADEIRA PARA ESCRITÓRIOS; 9403.50.00 - MOVEIS DE MADEIRA PARA QUARTOS DE DORMIR; 9401.69.00 - OUTROS ASSENTOS COM ARMACAO DE MADEIRA; 9403.60.00 - OUTROS MOVEIS DE MADEIRA; 9403.90.10 - PARTES PARA MOVEIS, DE MADEIRA.

Tabela 12. Evolução das exportações de móveis de madeira⁶ dos 10 principais Estado exportadores e do Estado de Rondônia.

ESTADO	ANO / VALOR DAS EXPORTAÇÕES EM US\$					
	2003	%	2004	%	2005	%
SANTA CATARINA	329.920.841	54,80	425.562.523	51,19	431.571.464	49,64
RIO GRANDE DO SUL	157.798.956	26,21	237.246.404	28,54	238.643.648	27,45
PARANA	56.594.375	9,40	83.047.057	9,99	81.561.952	9,38
BAHIA	26.863.854	4,46	40.974.173	4,93	61.816.658	7,11
SAO PAULO	13.305.543	2,21	19.724.306	2,37	26.808.281	3,08
MINAS GERAIS	3.915.580	0,65	5.158.685	0,62	7.918.866	0,91
ESPIRITO SANTO	3.319.608	0,55	5.839.252	0,70	6.381.938	0,73
CEARA	1.819.699	0,30	2.242.678	0,27	4.116.237	0,47
MARANHAO	2.983.553	0,50	4.320.240	0,52	3.987.663	0,46
PARA	1.823.110	0,30	3.754.882	0,45	3.153.842	0,36
RONDÔNIA	43.330	0,007	135.364	0,016	16.923	0,002
OUTROS	3.615.788	0,60	3.375.346	0,41	3499051	0,40
TOTAL DOS 10 MAIORES	602.004.237	100,00	831.380.910	100,00	869.476.523	100,00
TOTAL GERAL	598.345.119	99,39	827.870.200	99,58	865.960.549	99,60

Fonte: MDIC/AliceWeb

A produção industrial de madeira é direcionada quase que totalmente para o mercado interno, entretanto, houve evolução das exportações de móveis. Nos anos de 2003, 2004 e 2005, as exportações de móveis de madeira atingiram patamar de quase 602 milhões de dólares (US\$ 601.945.131), 830 milhões de dólares (US\$ 829.815.396) e de 867 milhões de dólares (866.725.012), respectivamente, possibilitando a internalização dos ganhos com agregação de valor aos produtos. O Estado de Santa Catarina se destaca com 49,60% do valor total exportado, seguido do Rio Grande do Sul (27,52%), Paraná (9,36%), Bahia (7,13) e São Paulo com (3,05%) do valor exportado (Tabela 12).

⁶ Dados referente a móveis e partes de móveis em madeira: 9401.61.00 - ASSENTOS ESTOFADOS, COM ARMACAO DE MADEIRA; 9401.30.10 - ASSENTOS GIRATORIOS, DE ALTURA AJUSTÁVEL DE MADEIRA; 9403.40.00 - MOVEIS DE MADEIRA PARA COZINHAS; 9403.30.00 - MOVEIS DE MADEIRA PARA ESCRITÓRIOS; 9403.50.00 - MOVEIS DE MADEIRA PARA QUARTOS DE DORMIR; 9401.69.00 - OUTROS ASSENTOS COM ARMACAO DE MADEIRA; 9403.60.00 - OUTROS MOVEIS DE MADEIRA; 9403.90.10 - PARTES PARA MOVEIS, DE MADEIRA.

Grande surpresa é o Estado da Bahia que alcançou posição de destaque, superando os Estado de São Paulo e Minas Gerais, os quais têm figurado entre os quatro maiores exportadores de móveis do país (Figura 7).

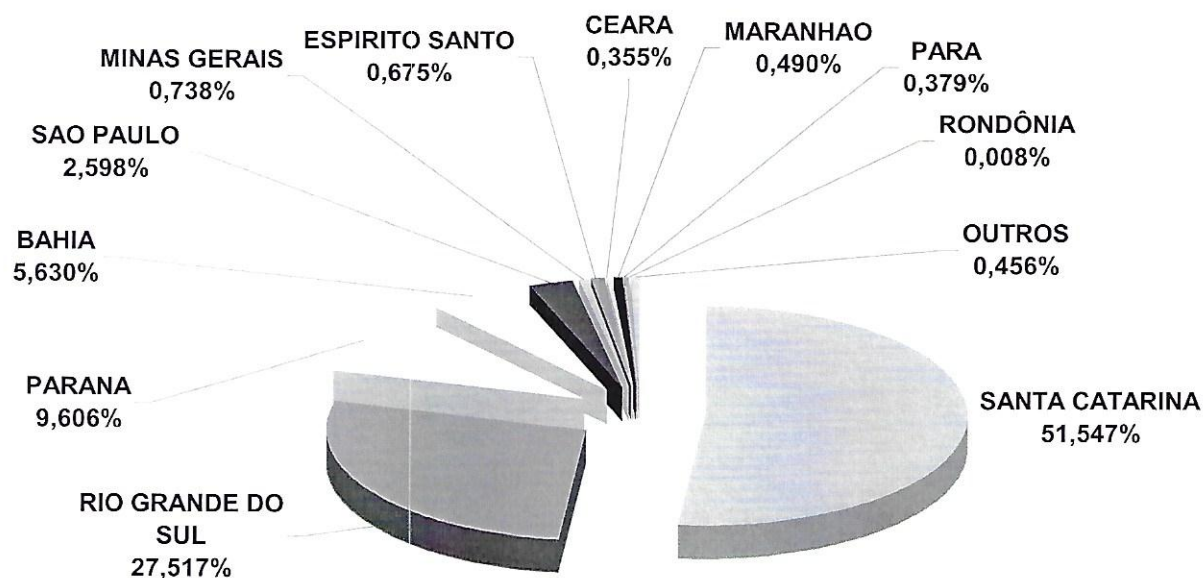


Figura 7. Participação dos 10 principais Estado e do Estado de Rondônia nas exportações de móveis de madeira em relação ao valor médio total dos anos 2003, 2004 e 2005.

O Estado de Rondônia aparece como o vigésimo lugar no que se refere ao valor total exportado de móveis de madeira no Brasil, ficando com média de 0,009% (Tabela 12). Analisando os dados de 2003, 2004 e 2005 referentes a Rondônia, percebe-se que houve variações nesse período (Figura 7), o que configura a não consolidação das vendas externas do segmento foco desse trabalho.

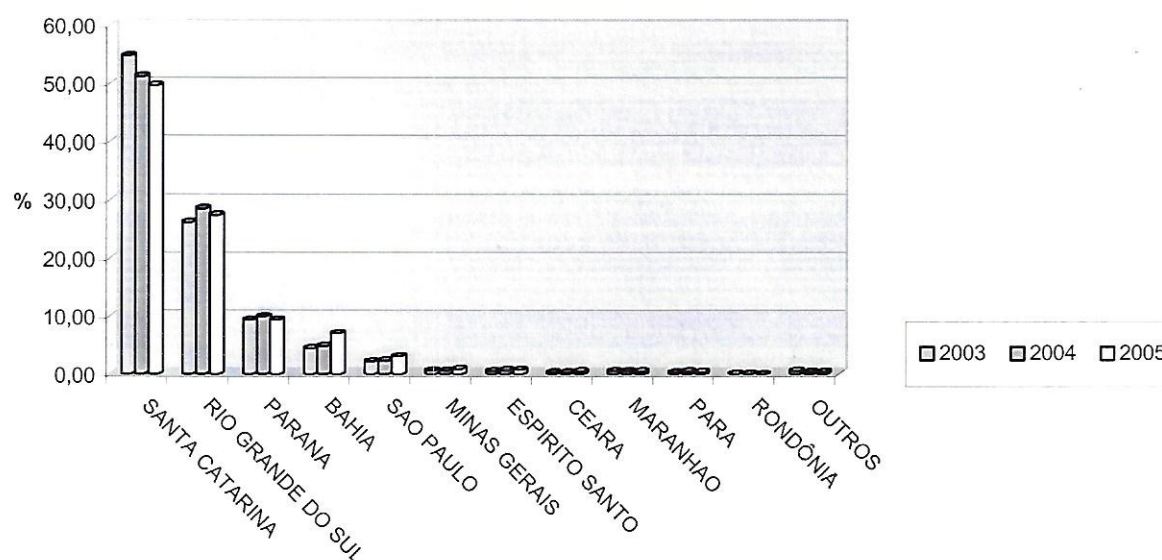


Figura 8. Evolução da participação percentual nas exportações de móveis de madeira dos 10 principais Estados exportadores e do Estado de Rondônia.

A Figura 8, demonstra que a participação percentual nas exportações do Estado do Santa Catarina variou negativamente entre 2003 e 2005, permanecendo estável o Rio Grande do Sul. Embora o Estado de Santa Catarina tenha aumentado o valor das vendas ao exterior, sua participação no mercado foi diminuída. Isso indica que outros estados estão iniciando ou aumentando participação nas vendas externas.

O Estado da Bahia apresentou crescimento considerável, mais que dobrando seu volume de vendas ao exterior, saindo de quase 27 milhões de dólares para quase 62 milhões (Tabela 12).

Entre os principais produtos exportados, além da categoria de *outros móveis de madeira* (móveis diversos) e *outros assentos com armação de madeira*, destacam-se os móveis para quarto de dormir, assentos com armação de madeira e partes para móveis (Tabela 13). Esses últimos devem atender demanda das empresas localizadas em países que comandam as exportações mundiais, que tentam eliminar processo intermediários na produção, ficando com as etapas de acabamento.

Tabela 13. Evolução da exportação de móveis e de componentes de móveis de madeira.

CÓDIGO	PRODUTO	ANO E VALOR (US\$) DAS EXPORTAÇÕES					
		2003	%	2004	%	2005	%
9403.60.00	Outros móveis de madeira	970.038.078	53,68	1.309.200.548	53,07	976.890.230	48,80
9401.69.00	Outros assentos com armação de madeira	485.026.780	26,84	654.602.136	26,53	488.445.115	24,40
9403.50.00	Móveis de madeira para quartos de dormir	214.025.697	11,84	307.131.317	12,45	310.961.146	15,53
9401.61.00	Assentos estofados, com armação de madeira	53.440.214	2,96	81.820.722	3,32	97.269.359	4,86
9403.90.10	Partes para moveis, de madeira	30.729.339	1,70	43.269.244	1,75	48.237.886	2,41
9403.40.00	Móveis de madeira para cozinhas	30.443.225	1,68	37.898.955	1,54	39.722.609	1,98
9403.30.00	Móveis de madeira para escritórios	21.793.315	1,21	29.620.152	1,20	35.098.126	1,75
9401.90.10	Partes para assentos, de madeira	59.106	0,00	1.565.514	0,06	2.751.511	0,14
9401.40.10	Assentos transformáveis em camas, de madeira	1.381.286	0,08	1.962.376	0,08	2.449.684	0,12
9401.30.10	Assentos giratórios, de altura ajustável de madeira	62.820	0,00	52.215	0,00	65.035	0,00
TOTAL		1.806.999.860	100	2.467.123.179	100	2.001.890.701	100

Fonte: MDIC/AliceWeb.

5.1.2.1 Matérias-primas utilizadas

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE utiliza a seguinte classificação da indústria de móveis:

- móveis em madeira: onde figuram os móveis residenciais e para escritório, armários embutidos de madeira; componentes de madeira para móveis e móveis de madeira para rádios e televisores;
- móveis de vime ou junco;
- móveis de metal: onde figuram os móveis para uso residencial e escritório e ainda, componentes de metal para móveis;
- móveis de plástico: onde figuram os móveis residenciais e para escritório; móveis de plástico para rádios e televisores;
- artefatos diversos do mobiliário;
- montagem e acabamento de móveis.

Tal classificação dá noção das diversas matérias-primas, produtos finais e utilizações dos móveis.

5.2 ESTRUTURA DE MERCADO DAS MPE DE MÓVEIS E ARTEFATOS EM MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ NO ESTADO DE RONDÔNIA

Análises baseadas no modelo ECD, CFP e Competitividade Sistêmica, como descrito no referencial teórico, colocam a estrutura de mercado desempenhando papel central, uma vez que permite identificar o nível de concentração econômica presente em determinada indústria e/ou mercado, permitindo identificar se as empresas exercem ou não poder de mercado.

Nesta secção serão apresentados e analisados os índices de concentração de mercado: Taxa de Concentração de Mercado – TCM e Índice Herfindhal-Hirschman – IHH de todas as empresas entrevistadas e que forneceram os dados que possibilitasse tal análise e os mesmos índices segmentando as empresas de móveis das de artefatos, já que as primeiras são em maior número. Isso permitirá identificar a estrutura de mercado das MPE objeto do presente trabalho.

5.2.1 Indicadores de Concentração de Mercado das MPE de móveis e artefatos em madeira de Ji-Paraná/RO

Foram visitadas 31 empresas, das quais 20 participaram das entrevistas. Das 11 empresas que não participaram, uma o proprietário estava viajando, duas não quiseram participar e outras sete tinham parado suas atividades.

Entre as empresas que participaram das entrevistas, 80% (16 empresas) respondeu o quesito sobre volume monetário das vendas referentes ao ano de 2004. Entre as que não responderam está uma empresa do sistema cooperativista que acabara de entrar em atividade (maio de 2005) e, portanto, não teria como responder tal questão.

A partir dos dados de pesquisa, calculou-se inicialmente o *market share* das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná, conforme descrito na metodologia e demonstrado na Figura 2.

5.2 ESTRUTURA DE MERCADO DAS MPE DE MÓVEIS E ARTEFATOS EM MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ NO ESTADO DE RONDÔNIA

Análises baseadas no modelo ECD, CFP e Competitividade Sistêmica, como descrito no referencial teórico, colocam a estrutura de mercado desempenhando papel central, uma vez que permite identificar o nível de concentração econômica presente em determinada indústria e/ou mercado, permitindo identificar se as empresas exercem ou não poder de mercado.

Nesta secção serão apresentados e analisados os índices de concentração de mercado: Taxa de Concentração de Mercado – TCM e Índice Herfindhal-Hirschman – IHH de todas as empresas entrevistadas e que forneceram os dados que possibilitasse tal análise e os mesmos índices segmentando as empresas de móveis das de artefatos, já que as primeiras são em maior número. Isso permitirá identificar a estrutura de mercado das MPE objeto do presente trabalho.

5.2.1 Indicadores de Concentração de Mercado das MPE de móveis e artefatos em madeira de Ji-Paraná/RO

Foram visitadas 31 empresas, das quais 20 participaram das entrevistas. Das 11 empresas que não participaram, uma o proprietário estava viajando, duas não quiseram participar e outras sete tinham parado suas atividades.

Entre as empresas que participaram das entrevistas, 80% (16 empresas) respondeu o quesito sobre volume monetário das vendas referentes ao ano de 2004. Entre as que não responderam está uma empresa do sistema cooperativista que acabara de entrar em atividade (maio de 2005) e, portanto, não teria como responder tal questão.

A partir dos dados de pesquisa, calculou-se inicialmente o *market share* das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná, conforme descrito na metodologia e demonstrado na Figura 2.

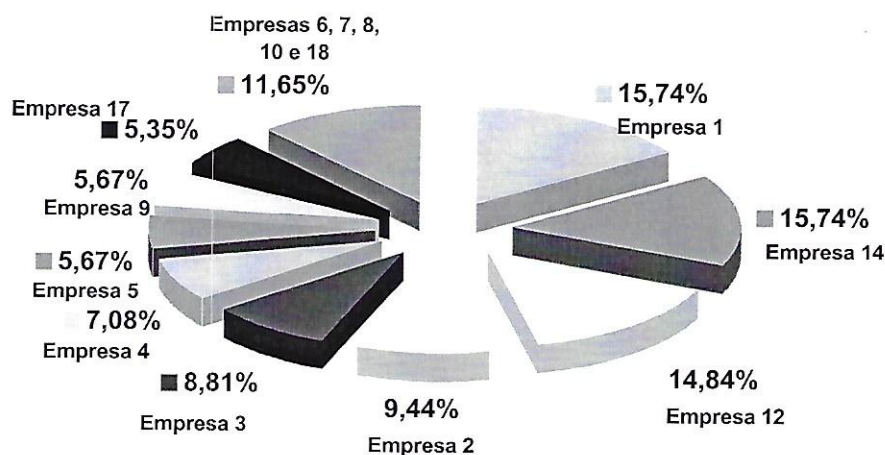


Figura 9. Receita bruta das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia.

As empresas de maior parcela de mercado são às que avançaram em tecnologia e saíram da produção artesanal. As empresas 1 e 14 detêm cada uma 15,74% da parcela de mercado, sendo que a primeira se dedica à fabricação de artefatos em madeira para fazendas (imobilizador mecânico para curral, tronco, gaiola com balança para curral) e a segunda se dedica à fabricação de carroças para tração animal, carretinha para motocicleta e carroceria de caminhão.

A Empresa 1 direcionou suas atividades para atender outro segmento do mercado com forte atuação na região, que é a atividade pecuária leiteira e de corte que demanda de estrutura para manejo dos animais (curral com imobilizador mecânico, seringa, tronco e gaiola para balança construído com madeira), aproveitando a disponibilidade de mão-de-obra barata, proximidade da matéria-prima principal que é a madeira, que quando comparada com outras regiões produtoras de imobilizador mecânico e de gaiolas para balanças, pode ser considerada de baixo custos também. A empresa mantém relacionamento comercial com fazendeiros de outros estados com Acre, Amazonas e Mato Grosso, o que garante estar produzindo com qualidade e, com isso, aumento sua participação no mercado.

A Empresa 14 adotou a mesma estratégia da anterior, direcionando seus produtos para atender a necessidade das fazendas com carroças para tração animal e reboque para trator, carroceria de caminhão e carrocerias-gaiolas para transporte de gado, além de carretinha para motocicletas também utilizadas pelos fazendeiros, mas de grande utilidade para prestação de serviços de entregas nos centros urbanos.

A Empresa 12 detém parcela de mercado de 14,84% e atua principalmente na fabricação de guarda-roupas, cômodas e armários para cozinha, mantendo loja própria e fornecendo para outras lojas e seu sistema de produção é o que denominamos de **mini-seriado** que será melhor discutido mais á frente. Essa empresa apresenta-se como a primeira entre as que produzem móveis, justamente por ter definido e se especializado na produção de móveis de compensado, principalmente guarda-roupa, cuja qualidade e preço visa atender segmento de mercado pouco exigente. Fornecem para algumas lojas em Ouro Preto e municípios vizinhos, mas mantém loja própria e financiam o pagamento em até três vezes sem juros. Isso tudo garante boa parcela de mercado para essa empresa.

A Empresa 2 que detém 9,44% de parcela de mercado entre as MPE do presente estudo se dedica à fabricação de móveis, mais especificamente sapateiras confeccionadas com compensado e parte de madeira, além disso trabalha com cozinhas modulares sob encomenda. Concentra sua produção para atender lojistas da cidade (seus principais clientes) e para atender lojas nos Estado do Acre e Amazonas através de uma rede de lojas que também atua em Ji-Paraná. Essa empresa apresenta sistema de produção **mini-seriado** o que garante produção em volume para atender seus pedidos.

A qualidade dos produtos da Empresa 2 é o principal fator que garante suas vendas, segundo informações do proprietário. De fato pode-se observar que os móveis produzidos por essa empresa possuem avanços na qualidade e um fator quase inexistente nas demais empresas que é o estabelecimento de uma marca, cuja logomarca está presente nas embalagens de seus produtos. Isso tudo é que possibilita o destaque dessa empresa sobre as demais.

A Empresa 3 adotou como estratégia atender os pequenos agricultores da região, com a produção específica de carroças para tração animal, inclusive possui muita tradição e tem nome estabelecido no mercado e o estilo da pintura das carroças é o que diferencia das demais carroças produzidas na região. Sua participação no mercado entre as MPE do presente estudo é de 8,81%.

A Empresa 4 produz artefatos de madeira para atender o segmento pecuário, fabricando artefatos para curral (imobilizador mecânico, seringa, tronco e gaiola para balança), cocho e porteiras, atendendo cliente de alto poder aquisitivo e que exigem produtos de boa qualidade. Produz, também, carrocerias de caminhão. Essa empresa possui 50 anos de atividade que foi passada de pai para filho, cujo nome é tradição na cidade, ou seja, já é uma marca reconhecida na região, possuindo inclusive excelente material de divulgação de seus produtos. Produtos de boa qualidade, demanda crescente e cliente de ótimo poder aquisitivo, garantem o sucesso na participação no mercado entre as MPE do presente estudo.

A Empresa 5 se dedica à produção de móveis (cama, guarda-roupa e cozinhas modulares) e de artefatos (portas, janelas e esquadrias), utilizando madeira mais para artefatos e iniciou processo de mudança na linha produção de móveis, pois a madeira está ficando escassa e a produção de móveis de compensado é mais prático. Entretanto, continua atendendo o gosto do cliente, o que dificulta um processo de especialização da produção e aumento de sua participação no mercado.

A Empresa 9 se dedica, quase que exclusivamente, à produção de móveis de compensado (Rack's). Mantém a produção de outros produtos sob encomenda, mas sua produção é direcionada para lojistas de outros municípios e depois lojistas do próprio município. Ao definir seu mercado os lojistas, ao mesmo essa empresa é forçada a melhorar na qualidade e perseguir vantagens competitivas associadas a custos para competir com móveis de outras regiões. Pelo sistema de produção que também é o que chamamos de *mini-seriado*, essa empresa deveria apresentar melhor participação no mercado, mas no último teve que reduzir sua produção e até número de empregados devido a problemas internos.

A Empresa 17, assim como a Empresa 12, produz móveis de madeira e de compensado, fornece para lojistas e possui loja própria. Seus produtos têm qualidade baixa, mas atendem segmento de mercado que o aceita, além disso sua loja financia o pagamento em até seis vezes sem juros. Sua participação no mercado não é maior porque adotou como estratégia atingir mercado pouco exigente em qualidade e cujo poder aquisitivo é baixo.

As demais empresas (6, 7, 8 e 18) são aquelas que continuam com produção de móveis tradicionais, de madeira maciça, de baixa qualidade e por isso baixa participação no mercado.

A Empresa 10, apesar de estar entre as de menor participação no mercado, é uma das MPE que se destacam em qualidade, inovação e capacidade de executar projetos de móveis. Sua baixa participação no mercado se justifica, pois a empresa passa por reestruturação.

Os dados correspondentes aos cálculos do MS possibilitaram determinar a taxa de concentração de mercado - TCM e o IHH.

Santos e Santana (2003), estudando a concentração e o poder de mercado das empresas de artefatos em madeira do Estado do Pará, determinaram que a Taxa de Concentração de Mercado (TCM) média, no período 1997-2001, as cinco maiores empresas detiveram 55,24% do valor exportado, ao mesmo tempo em que identificaram uma tendência de elevação da TCM, pois em 1997 era da ordem de 50,34% e, em 2001, atingiu 68,9%.

As MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia apresentaram TCM de 64,59% do volume de vendas, mantendo ligeiro alinhamento com as empresas exportadoras de artefatos em madeira do estado do Pará.

Santana e Santos (2002) e Santos (2003), estudando a estrutura de mercado e competitividade da indústria de madeira e artefatos da Amazônia e concentração e o poder de mercado das empresas de artefatos em madeira do Estado do Pará, identificaram IHH médio de 1.545,25 e 1.014,74, respectivamente, apontando para uma baixa concentração de mercado $1.000 < \text{IHH} < 1.800$.

As MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná do Estado do Pará apresentaram IHH de 1.068,11, o que indica baixa concentração de mercado, conforme Tabela X.

Tabela 14. Índices de Concentração de Mercado das MPE de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia, 2005.

EMPRESA	MS	IHH	TCM
1	15,74	247,78	64,59
14	15,74	247,78	
12	14,84	220,34	
2	9,44	89,20	
3	8,82	77,70	
4	7,08	50,18	
5	5,67	32,11	
9	5,67	32,11	
17	5,35	28,64	
6	4,72	22,30	
10	3,15	9,91	
18	3,15	9,91	
7	0,21	0,04	
8	0,21	0,04	
11	0,20	0,04	
$\Sigma 15$	100,00	1068,11	

Fonte: Dados de pesquisa

A baixa concentração de mercado das MPE objeto do presente estudo é notadamente influenciada pela diversificação da produção, objetivando atender segmentos de mercado, da mesma forma, diversificados, o que garante espaço no mercado das diversas empresas, pois grande parcela dos clientes consomem produtos de baixa qualidade e com baixa tecnologia, como ver-se-á mas adiante.

De forma geral, observa-se que a baixa concentração de mercado pode ter relação com o padrão tecnológico empregado nos processos produtivos das MPE objeto desse estudo, já as diferenças na qualidade e diferenciação dos móveis se dá mais na inserção de produtos de acabamento como rádica⁷, fórmicas (imitação de madeira, lisas e de alumínio) e laminado de madeira, além da pintura com cores sólidas.

No entanto, a tendência natural é que as MPE identificadas como empresas líderes no mercado ampliem seu *Market Share* e, conseqüentemente, aumentem a concentração de mercado, pois, atualmente, já conseguem produzir com padrão de qualidade superior, inclusive já colocam seus produtos em redes de lojas que atuam nos Estados do Amazonas, Acre e Mato Grosso.

A quantidade de empresas do segmento de madeira e artefatos em madeira é um fator que contribui para a baixa concentração de mercado identificado no presente estudo. Entretanto, como a dinâmica de utilização dos recursos naturais na região de Ji-Paraná é a mesma dinâmica da Amazônia Oriental, esse número de empresas tem diminuído e muitas têm passado para a informalidade, uma vez que a madeira ficou escassa e, assim, onerosa. Isso tem mudado o comportamento das MPE que precisam inovar para continuarem no mercado e manterem ou ampliarem seu poder de mercado.

⁷ Lâmina de madeira produzida a partir de raízes de árvores, normalmente utilizadas como peça decorativa.

5.4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS MPE DE MÓVEIS E ARTEFATOS DE MADEIRA DE JI-PARANÁ

Segundo Chaves Jr. (2000) citado por Santos (2002), as micros e pequenas empresas de representam 96,04% das unidades produtivas e 43,41% do pessoal ocupado, destacando a alta capacidade de geração de renda e absorção de mão-de-obra, especialmente a de mais baixa qualificação. Tais empresas mostram-se as mais ágeis e flexíveis no tocante às relações com clientes e fornecedores, aspectos de maior importância para determinar a dinâmica de economias modernas.

Na Região Norte, observa-se que as atividades secundárias representam 12,46% dos empregos formais, destacando a atividade de madeira e mobiliário que representa pouco mais de 30% dos empregos formais da Região (Tabela 15).

A vocação na geração de empregos das MPE fica evidenciada na Tabela 15, pois são responsáveis pela geração de 43,33% dos empregos nas Região Norte.

Tabela 15. Volume de empregos formais por faixa de tamanho das empresas e atividades secundárias na Região Norte no ano de 2003.

Atividades Secundárias	Empregos por Faixa de Tamanho (C)				
	Total (B)	Até 19 empregos	De 20 a 99 empregos	De 100 a 499 empregos	500 ou mais empregos
Total Região Norte (A)	1.379.761	281.146	236.174	309.567	552.874
IND METALURGICA	9.056	1.831	2.233	2.488	2.504
IND MECANICA	6.097	720	1.232	3.039	1.106
ELET E COMUN	22.697	352	1.669	4.600	16.076
MAT TRANSP	11.442	825	938	2.351	7.328
MADEIRA E MOBILIÁRIO	52.435	10.249	22.685	16.448	3.053
	(30,5%)	(19,55%)	(43,26%)	(31,37%)	(5,82%)
PAPEL E GRAF	6.801	2.194	1.158	3.449	0
BOR FUMO COURO	6.337	1.030	1.969	2.415	923
IND QUIMICA	13.194	1.686	3.560	4.826	3.122
IND TEXTIL	5.433	1.640	1.080	1.865	848
IND CALCADOS	115	59	56	0	0
ALIMENTOS E BEBIDAS	38.350	7.155	10.200	14.548	6.447
TOTAL (B)	171.957	-----	-----	-----	-----
TOTAL (C)	-----	27.741	46.780	56.029	41.407
% = B/A * 100	12,46	-----	-----	-----	-----
% = C/B * 100	-----	16,13	27,20	32,58	3,00

Fonte: MTE/RAIS.

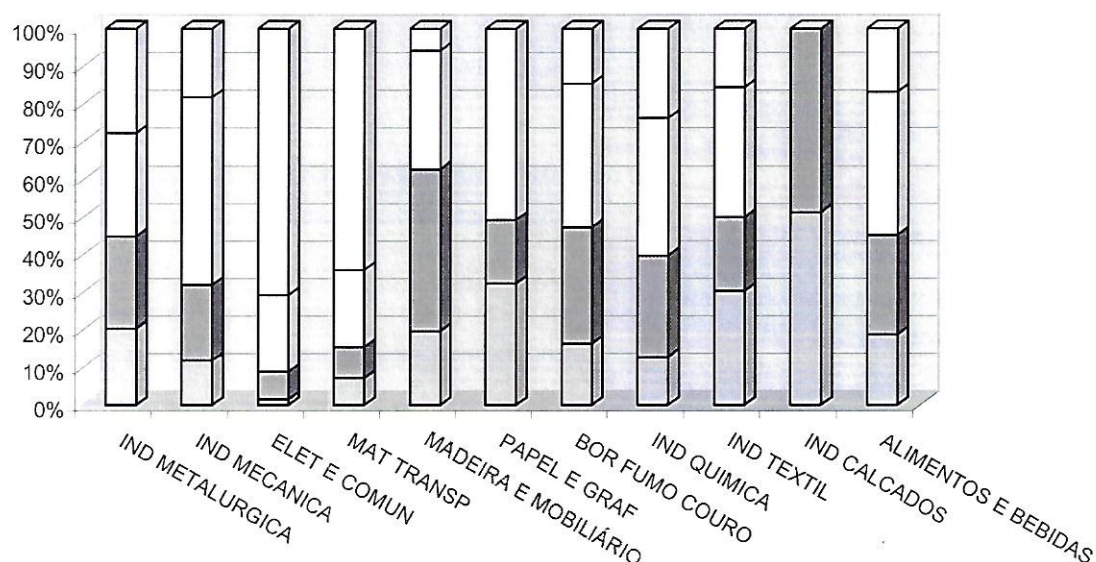


Figura 10. Participação percentual dos empregos gerados por atividade industrial e porte das empresas em 2003, na Região Norte.

□ MICRO □ PEQUENA □ MÉDIA □ GRANDE

Analisando, especificamente, a atividade de madeira e mobiliário na Região Norte, observa-se vocação mais intensa das MPE na geração de empregos, pois essas empresas foram responsáveis pela geração de 62,81% dos empregos dos empregos em 2003 na Região Norte, referente às atividades secundárias (Tabela 15). A Figura 10 possibilita melhor visualização de tal afirmação, onde se percebe que somente a indústria de calçados possui mais empregos gerados pelas MPE.

Quando se parte para uma análise das atividades geradoras de empregos nos municípios foco do presente trabalho, observa-se forte influência dos serviços de administração pública. A atividade de desdobramento de madeira em Ji-Paraná representa 19,65% e 21,76% dos empregos gerados em 2002 e 2003, respectivamente (Tabela 16).

A atividade de fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado em Ji-Paraná representa 8,16% e 6,76% dos empregos gerados em 2002 e 2003, respectivamente; em Presidente Médice representa 6,74% e 6,80% dos empregos gerados no município em 2002 e 2003, respectivamente (Tabela 16).

No município de Ouro Preto o destaque é da atividade de pecuária que foi responsável pela geração de 24,52% e 21,12% em 2002 e 2003, respectivamente. (Tabela 16).

Tabela 16. Principais atividades, em relação ao volume de empregos formais em 2002.

ATIVIDADES	MUNICÍPIOS / EMPREGOS					
	Ji-Paraná	%	Ouro Preto d'Oeste	%	Presidente Médici	%
Administração do estado e da política econômica e social	424	56,68	144	69,23	327	73,48
Desdobramento de madeira	147	19,65	0	0,00	0	0,00
Fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado	61	8,16	0	0,00	30	6,74
Com. varejista de outros produtos	24	3,21	1	0,48	8	1,80
Comercio a varejo de combustíveis	19	2,54	0	0,00	8	1,80
Pecuária	14	1,87	51	24,52	4	0,90
Laticínios	12	1,60	0	0,00	0	0,00
Comercio varejista não especializado	9	1,20	1	0,48	2	0,45
Educação infantil e ensino fundamental	8	1,07	0	0,00	0	0,00
Atividades jurídicas, contábeis e de assessoria empresarial	7	0,94	0	0,00	1	0,22
Intermediação monetária - depósitos a vista	6	0,80	0	0,00	3	0,67
Correio e outras atividades de entrega	5	0,67	0	0,00	0	0,00
Com. a varejo e por atacado de peças e acessórios para veículos automotores	3	0,40	0	0,00	0	0,00
Comércio atacadista de produtos alimentícios, bebidas e fumo	2	0,27	0	0,00	23	5,17
Com. varejista de tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados	2	0,27	0	0,00	7	1,57
Outras atividades associativas	2	0,27	0	0,00	3	0,67
Com., manutenção e reparação de motocicletas, partes, peças e acessórios	1	0,13	0	0,00	10	2,25
Com. atacadista de matérias-primas agrícolas, animais vivos, produtos alimentícios para animais	1	0,13	0	0,00	2	0,45
Atividades de atenção a saúde	1	0,13	0	0,00	0	0,00
Produção de lavouras temporárias	0	0,00	1	0,48	0	0,00
Produção mista: lavoura e pecuária	0	0,00	7	3,37	0	0,00
Atividades de serviços relacionados com a agricultura e a pecuária ...	0	0,00	2	0,96	1	0,22
Extração de pedra, areia e argila	0	0,00	1	0,48	0	0,00
Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de rações balanceadas para animais	0	0,00	0	0,00	3	0,67
Construção de edifícios e obras de engenharia civil	0	0,00	0	0,00	5	1,12%
Comércio atacadista de artigos de usos pessoal e domestico	0	0,00	0	0,00	5	1,12%
Com. varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo	0	0,00%	0	0,00	1	0,22
Movimentação e armazenamento de cargas	0	0,00%	0	0,00	1	0,22
Total	748	100,00	208	100,00	445	100,00

Fonte : MTE/RAIS

Tabela 18. Principais atividades produtivas, em relação ao volume de empregos formais em 2002 e 2003.

ANO: 2002	MUNICÍPIOS / EMPREGOS					
ATIVIDADES	Ji-Paraná	%	Ouro Preto d'Oeste	%	Presidente Médici	%
Desdobramento de madeira	147	62,82	0	0,00	0	0,00
Fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado	61	26,07	0	0,00	30	69,77
Pecuária	14	5,98	51	82,26	4	9,30
Laticínios	12	5,13	0	0,00	0	0,00
Produção de lavouras temporárias	0	0,00	1	1,61	0	0,00
Produção mista: lavoura e pecuária	0	0,00	7	11,29	0	0,00
Atividades de serviços relacionados com a agricultura e a pecuária ...	0	0,00	2	3,23	1	2,33
Extração de pedra, areia e argila	0	0,00	1	1,61	0	0,00
Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de rações balanceadas para animais	0	0,00	0	0,00	3	6,98
Construção de edifícios e obras de engenharia civil	0	0,00	0	0,00	5	11,63
TOTAL	234	001	62	100	43	100
ANO: 2003	MUNICÍPIOS / EMPREGOS					
ATIVIDADES	Ji-Paraná	%	Ouro Preto d'Oeste	%	Presidente Médici	%
Desdobramento de madeira	193	67,01	0	0,00	0	0,00
Fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado	60	20,83	0	0,00	30	76,92
Laticínios	17	5,90	0	0,00	0	0,00
Pecuária	15	5,21	53	96,36	7	17,95
Construção de edifícios e obras de engenharia civil	3	1,04	0	0,00	0	0,00
Produção de lavouras temporárias	0	0,00	1	1,82	0	0,00
Produção mista: lavoura e pecuária	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Extração de pedra, areia e argila	0	0,00	1	1,82	0	0,00
Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de rações balanceadas para animais	0	0,00	0	0,00	2	5,13
Total	288	100	55	100	39	100

Fonte: MTE/RAIS

Quando se trabalha os dados referentes às atividades produtivas, percebe-se elevada importância das atividades de desdobro de madeira e fabricação de produtos de madeira nos municípios de Ji-Paraná e Presidente Médice (Tabela 17). Em Ji-Paraná essas duas atividades foram responsáveis por quase 88% dos empregos gerados e em Presidente Médice por quase 77% (Tabela 18).

Tabela 19. Distribuição do número de empresas das MPE de móveis e artefatos de madeira por porte do Pólo de Ji-Paraná.

Setor	Móveis		Artefatos	
	Nº de Empresas	%	Nº de Empresas	%
Micro	14	87,50	3	75
Pequena	2	12,50	1	25
Média¹	0	0,00	-----	-----
Grande¹	0	0,00	-----	-----
TOTAL	16	100	4	100

Fonte: Dados de Pesquisa.

(*) Micro: de 0 a 19 empregados Pequena: de 20 a 99 empregados

¹ Baseados no cadastro do SEBRAE e nas informações do Sindicato das Empresas Madeiras e do Mobiliário de Ji-Paraná.

A distribuição das empresas de móveis de madeira no Pólo de Ji-Paraná se concentra entre as MPE, confirmando a informação inicial de que as MPE representam parte significativa das empresas de móveis no Brasil (Tabela 19).

Situação bem semelhante ocorre no Estado do Pará, pois no estudo sobre Organização e competitividade da indústria de móveis do Pará, Carvalho et al. (2003), constataram que 88% era microempresas, 10% pequena empresa e apenas 2% média empresa.

Para as empresas de artefatos, optou-se por não inserir dados cadastrais, pois a situação de incertezas instalada na região, na época das entrevistas, não são confiáveis. Entretanto, os dados de entrevista mostram uma concentração forte de micro empresas.

Quando analisa-se a distribuição do pessoal ocupado⁸ nas empresas de móveis de madeira de Ji-Paraná, percebe-se uma concentração maciça entre as MPE, pois essas empresas ocupam 63,03% e 36,97% do pessoal, respectivamente (Tabela 20). Tais resultados revelam a reconhecida capacidade de geração de emprego e ocupação de mão-de-obra das MPE.

⁸ Pessoal ocupado: empregos formal e informal

Tabela 20. Distribuição do pessoal ocupado nas MPE de móveis e artefatos de madeira por porte, no Pólo de Ji-Paraná.

Setor	Móveis		Artefatos	
	Pessoal Ocupado	%	Pessoal Ocupado	%
Micro	75	63,03	43	63,24
Pequena	44	36,97	25	36,76
Média¹	0	0,00	-----	-----
Grande¹	0	0,00	-----	-----
TOTAL	119	100,00	68	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

(*) Micro: de 0 a 19 empregados Pequena: de 20 a 99 empregados

¹ Baseados no cadastro do SEBRAE e nas informações do Sindicato das Empresas Madeireiras e do Mobiliário.

Nota-se que as MPE tem sobrevivido e se mostram capazes de permanecer em atividade, mesmo em momentos de crise. O setor do agronegócio ligado à atividade madeireira como um todo vive uma crise estrutural em Ji-Paraná, pois diversas empresas têm fechado ou se deslocado para outras fronteiras, o que fica claro, quando se analisa a Tabela 21, onde dentre as atividades com menos saldo de emprego, figuram postos de trabalho ligados à atividade de exploração e de processamento industrial. No final das contas foram perdidos 280 empregos formais.

Tabela 21. Flutuação de empregos formais em Ji-Paraná, entre janeiro e novembro e 2005.

OCUPAÇÃO	ADMISSÃO	DESLIGAMENTO	SALDO
Classificador de madeira	86	202	-116
Trabalhador de extração florestal, em geral	3	56	-53
Impregnador de madeira	3	49	-46
Alimentador de linha de produção	99	133	-34
Operador de caldeira	10	41	-31
TOTAL	201	481	-280

Fonte: CAGED/MTE

5.4.1 Ciclo de vida

SEBRAE (2004), em estudo sobre *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*, revelam altas taxas de mortalidade empresarial, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, sendo que 49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos.

No Brasil, as MPE são responsáveis pela maioria das empresas que são abertas e fechadas anualmente, ou seja, são as que apresentam maior índice de natalidade e mortalidade no conjunto de empresas da economia brasileira (SEBRAE, 2004).

Quando compara-se esse cenário com as MPE de móveis e artefatos do Pólo de Ji-Paraná, observa-se que a maioria (55%) dessas MPE já ultrapassaram o ponto crítico de quatro anos de existência (Tabela 22).

Tabela 22. Tempo de funcionamento das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia, 2005.

Tempo de Funcionamento	Nº de Empresas	%
Menos de um ano	1	5
De um a dois anos	2	10
Mais de dois a cinco anos	2	10
Mais de cinco anos	11	55
Informal	4	20
Total	20	100

Fonte: Dados de Pesquisa

A permanência das MPE em funcionamento no mercado sinaliza que as mesmas estão se firmando no mercado, o que dá mais confiança ao consumidor, possibilita a participação em concorrência pública (licitação), além de facilitar

acesso à linha de financiamento bancário e sobretudo mantém pessoal ocupado, o que também, possibilita aprimoramento da mão-de-obra.

Dado preocupante do ponto de vista sócio-econômico é a informalidade constatada entre essas empresas, cuja taxa ficou no patamar de 20%. Essas empresas, segundo informações dos entrevistados atuam em determinados períodos do ano, quando a oferta de madeira possibilita seu funcionamento.

5.5 ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS E ARTEFATOS EM MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ

Pretende-se nesta seção caracterizar a cadeia produtiva de móveis e artefatos em madeira do pólo de Ji-Paraná no Estado de Rondônia, utilizando como base informações das entrevistas aplicadas com 20 MPE foco do presente trabalho.

A análise dos dados da pesquisa (entrevistas) possibilitará a geração de resultados sobre: fatores internos das empresas (produtos, capacidade produtiva e gerencial, mão-de-obra, tecnologia, controle de qualidade e outros); no ambiente externo as relações com clientes e fornecedores, além das relações com instituições oficiais e empresas parceiras, elementos chave que configuram e estão presentes nas abordagens sobre ECD, CFP e da Competitividade Sistêmica.

5.5.1 EFEITOS INTERNOS

Nesta seção é analisado o ambiente interno das MPE de móveis e artefatos de madeira, onde se encontram os elementos da cadeia de valor dessas MPE, que estão contemplados no ambiente de conduta do modelo ECD e CFP e no micronível do modelo de competitividade sistêmica.

Na seqüência da análise será destacada a caixa correspondente na Figura 14, ou seja, quando estiverem sendo analisados os Efeitos para frente, sua caixa será destacada na figura correspondente.



Figura 11. Efeitos internos: produtos, capacidade produtiva e gerencial, mão-de-obra, tecnologia, controle de qualidade e outros.

5.5.1.1 PRODUTOS E CAPACIDADE PRODUTIVA

A maioria das MPE de móveis de madeira do Pólo de Ji-Paraná apresentam um portfólio de produtos bastante diversificado. Isso, importa na utilização de uma mesma linha de produção na fabricação de seus produtos, o que sem sombra de dúvida dificulta a operacionalização da produção. Tal diversificação na produção pode ser verificada na Tabela 23.

Entre as empresas produtoras de móveis, 15 (100%) se dedicam à produção de móveis residenciais, quatro (26,66%) se dedicam à produção de móveis para escritório e uma (6,66%) se dedica à produção de componentes de móveis (Tabelas 23 e 24).

Tabela 23. Linhas de produtos e classificação dos móveis residenciais.

Tipo e Classificação do Móvel		EMPRESA																Total
		2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	16	17	19	20	21		
MÓVEIS RESIDENCIAIS	Cozinha modulares	X															1	
	Dormitórios											X					1	
	Guarda-roupa									X			X				2	
	Poltronas		X														1	
	Rack's		X		X	X	X						X	X	X	X	8	
	Estantes		X				X						X			X	4	
	Mesas com cadeiras	X	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	12	
	Prateleiras													X	X	X	3	
	Camas	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	12	
	Beliche												X				1	
	Cômodas						X										1	
	Sapateiras	X															1	
	Móveis infantis			X							X		X	X			4	
	Móveis p/ jardim			X										X			2	
Cadeiras Espreguiçadeiras			X													1		
Rede de madeira			X													1		
Total		4	5	4	3	3	4	5	2	3	3	2	7	6	4	5	-----	
Retilíneo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14	
Torneado			X		X			X	X		X	X					6	

Fonte: Dados de Pesquisa

Tabela 24. Linhas de produtos e classificação dos móveis para escritório e componentes de móveis.

Tipo e Classificação do Móvel		EMPRESAS					
		5	10	13	16	21	Total
Componentes	Componentes de Móveis				X		1
Móveis para Escritório	Mesas	X	X	X		X	4
	Móveis de assento					X	1
	Armários e estantes	X	X	X		X	4
	Móveis p/ informática		X	X		X	3
Total		2	3	3	1	4	-----
Retilíneo		X	X	X	X	X	15
Torneado		X	X	X	X		6

Fonte: Dados de Pesquisa

Ainda sobre as empresas produtoras de móveis, percebe-se forte produção de móveis tradicionais, pois 11 empresas (73,33%) informaram produzir móveis no estilo tradicional. Outras sete empresas (46,66%) informaram produzir móveis no estilo moderno, o que de fato foi verificado somente nas empresas 2, 5, 9 e 16, ou seja, somente 26,66% das empresas produzem móveis no estilo moderno (Tabela 24).

Os estilos rústico e contemporâneo não figuraram entre as empresas entrevistadas. No entanto, um estilo novo surgiu durante a pesquisa, qual seja: alternativo, onde aparece uma empresa (6,66%), a empresa 6 que produz móveis nesse estilo (Tabela 25).

Tabela 25. Estilos dos móveis produzidos pelas empresas pesquisadas.

Estilo	EMPRESA																Total
	2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	16	17	19	20	21		
Moderno	X	X				X	X			X	X		X			7	
Tradicional		X		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	11	
Rústico																0	
Contemporâneo																0	
Alternativo			X													1	

Fonte : Dados de Pesquisa

Todas as 20 empresas (100%) utilizam madeira serrada no seu processo produtivo, destacando a utilização de Cerejeira, Cedro e Garapeira, madeiras utilizadas por 10, 9 e 6 empresas entre as 20 entrevistadas (Tabela 26).

Em segundo lugar entre as matéria-prima mais utilizadas está o compensado, muito utilizado para portas de armários, de gavetas e fundo dos móveis. Curiosidade ficou por conta da constatação da utilização de madeira em tora por duas empresas (10%), ou seja, o processo produtivo dessas duas empresas inicia no desdobramento da madeira com um tipo de serra horizontal, o que não é comum entre as marcenarias de um modo geral.

No que se refere à produção da Empresa 2, nota-se que a mesma se dedica quase que exclusivamente à produção de sapateiras (em série) e cozinhas modulares (sob encomenda), que são os produtos mais vendidos pela empresa. Os produtos dessa empresa possui acabamento diferenciado e utilizam matérias-primas diversificadas (Tabela 26) e boa qualidade. Percebe-se que essa empresa está se especializando na produção de sapateiras, garantindo produto com bom acabamento, o que possibilita fornecer para lojistas do Estado de Rondônia e de outros Estados, cuja atuação no mercado será melhor detalhado mais adiante.

Para não perder clientes, a empresa continua produzindo mesa com cadeiras, produto de grande procura para encomendas, pois de outra forma perderiam parcela considerável de clientes para a concorrência.

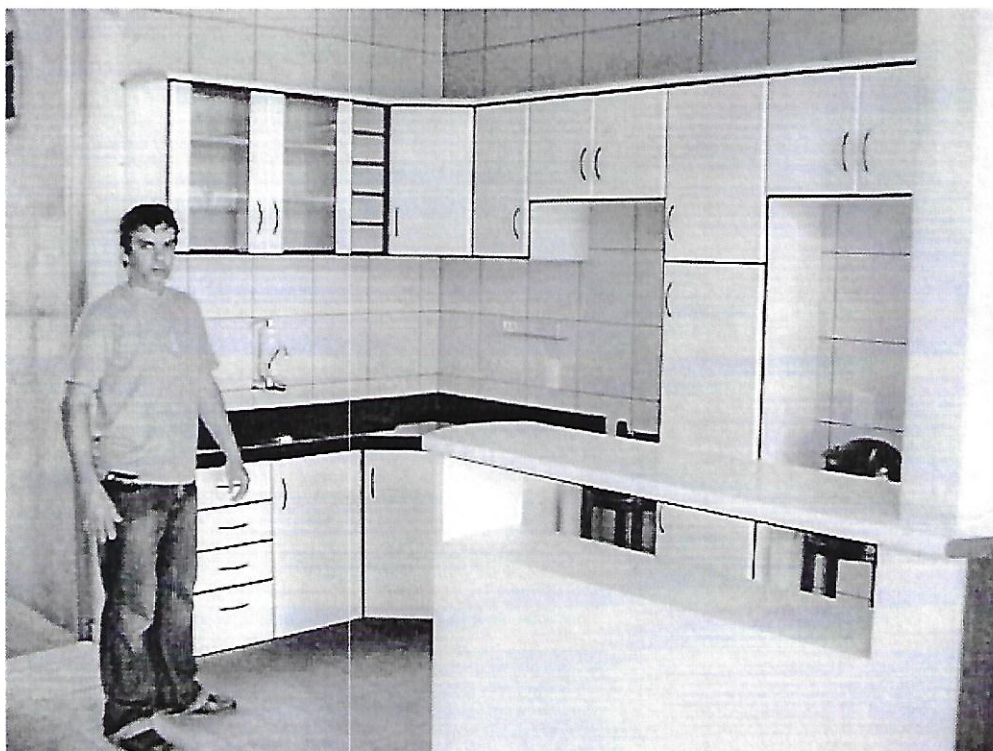


Figura 12. Cozinha modular produzida pela Empresa 2.



Figura 13. Sapateira produzida pela Empresa 2.

A Empresa 5 é a típica marcenaria que ocorre na região, mas já apresenta produtos de melhor qualidade e com bom acabamento. Produz diversos tipos de móveis e procura atender todos os pedidos dos clientes. Trabalha com madeira serrada, mas já vem trabalhando há três anos com uma linha de produtos retilíneos, utilizando compensados e laminados.

A Empresa 6 era uma marcenaria típica da região que trabalhava com móveis tradicionais, passou para uma linha mais moderna e que resolveu mudar seu foco de ação, entrando para fabricar móveis numa linha alternativa com apelo ecológico, pois utiliza lixo industrial das madeireiras da região (pequenos pedaços de madeira), os quais entram no processo de produção para fabricar cadeiras espreguiçadeiras e cadeiras para varandas, redes para varandas, bancos e outros produtos.

A inovação fica na utilização de pedaços diminutos de madeiras, de onde são retiradas as peças para confecção desses móveis, os quais classificou-se como um estilo alternativo.

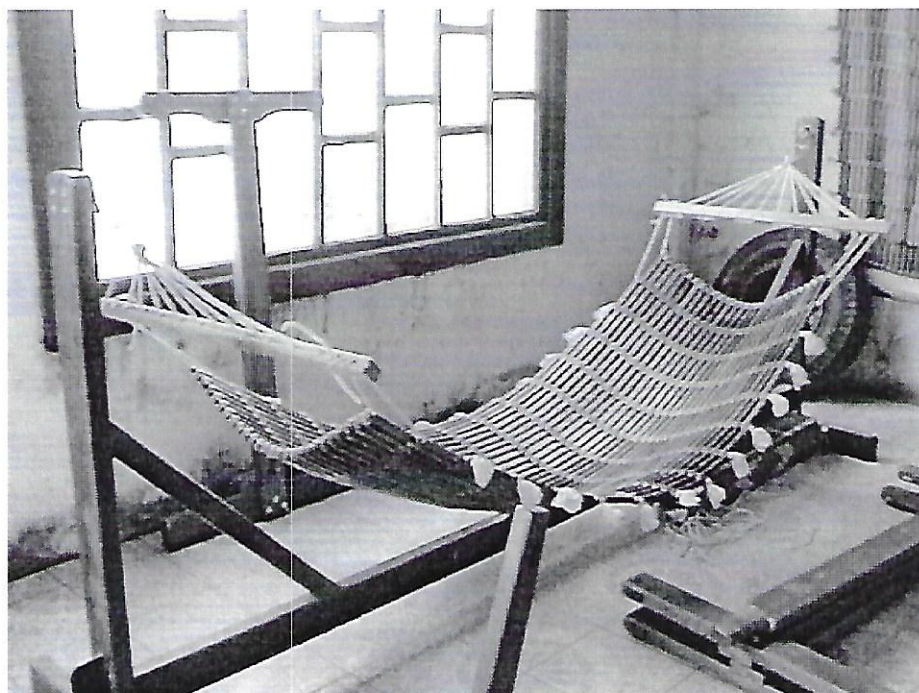


Figura 14. Rede de madeira para varanda produzida pela Empresa 6.



Figura 15. Banco de madeira para varanda produzida pela Empresa 6.



Figura 16. Cadeira produzida com reaproveitamento de madeira pela empresas 6



Figura 17. Cadeiras diversas produzidas com reaproveitamento de madeira pela empresa 6.



Figura 18. Madeira utilizada na produção dos móveis da empresa 6.

As Empresas 7, 8, 11, 13, 19, 20 e 21, apresentam características semelhantes e se configuram como marcenarias tradicionais, ou seja, produzem grande variabilidade de produtos (não há especialização da produção) (Tabela 23), utilizam a madeira serrada como principal matéria-prima (Tabela 26), acabamento com verniz ou selador, além de utilizarem madeira “verde” (úmida).

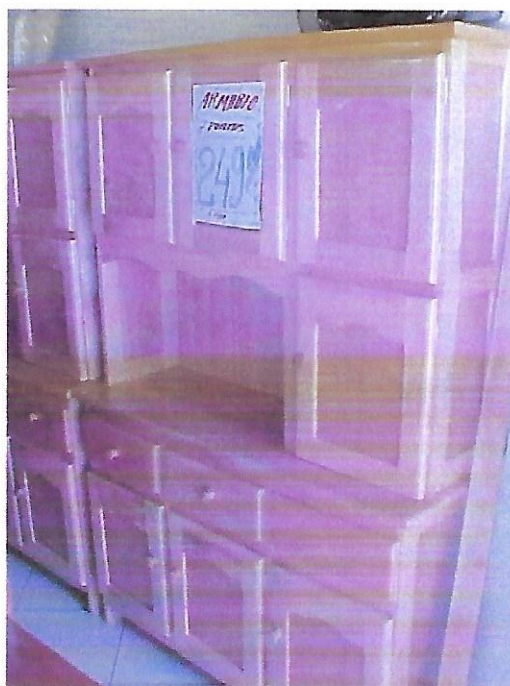


Figura 19 e 20. Móveis comuns produzidos por empresas tradicionais no pólo de Ji-Paraná.



Figura 21. Cama produzida em pequena escala de forma tradicional



Figura 22. Gaveteiro sem correção e com puxados de madeira

A Empresa 9 está atuando quase que exclusivamente na produção de RACK's, num modelo retilíneo e estilo moderno. Mas, como a atuação dessas empresas é forte no próprio município de Ji-Paraná, não deixam de produzir outros móveis, que no caso dessa empresa, continua produzindo estantes, camas e cômodas, tudo no modelo retilíneo e estilo moderno.

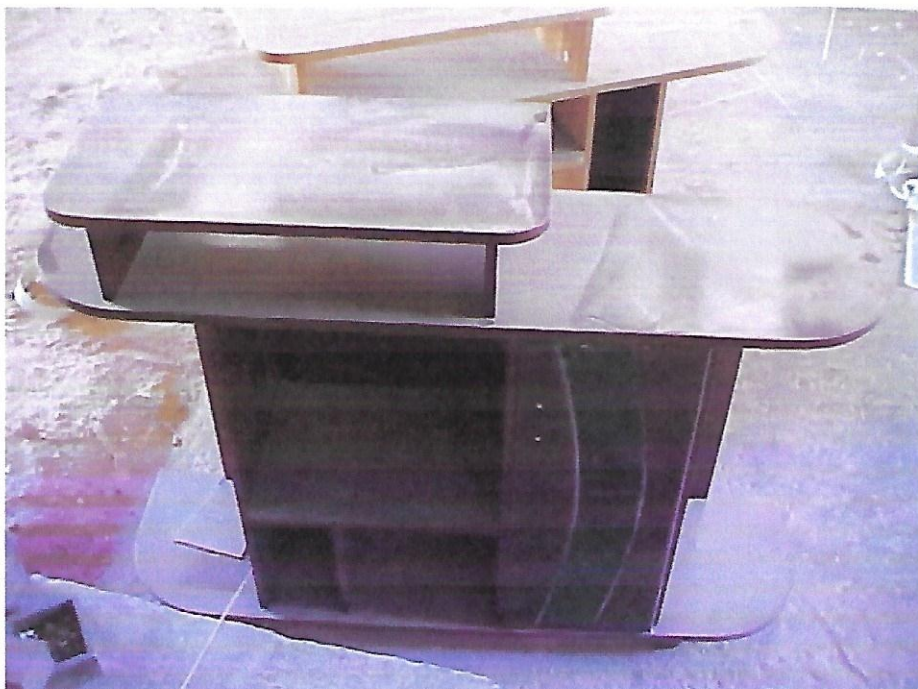


Figura 23. Rack produzido pela Empresa 9, com compensado e aplicação de lâmina.



Figura 24. Rack produzido pela Empresa 9, com compensado e aplicação de lâmina.

A Empresa 10 também possui histórico de atuação como marcenaria tradicional. O atual administrador e proprietário que se dedica à atividade buscou mudar o foco da empresa, o que tem possibilitado mudanças substanciais na qualidade dos produtos, o que pôde ser verificado no álbum fotográfico que mantém na empresa.



Figura 25. Cadeira tradicional produzida pela Empresa 10.

Apesar dessa empresa apresentar portfólio de produção bastante variado, a qualidade dos móveis produzidos pela empresa está num patamar mais avançado que outras empresas. Não se observa especialização na produção de determinado tipo de móvel, mas o acabamento com materiais diferentes como rância, fórmicas diversas e pinturas sólidas, garantem o ganho de qualidade. Sem contar que possui estrutura para armazenamento e secagem ao ar de madeira, cabine de pintura e profissionais específicos para acabamento dos móveis.

Isso tudo, possibilita que a empresa seja requisitada para trabalhar com os arquitetos do município para execução de projetos de móveis estilizados.

Afora isso, continua com sua linha de produção de móveis tradicionais para atender os clientes que procuram a empresa, lojistas locais e outras empresas.



Figura 26. Gavetas de um balcão com corrediças, tampa de compensado com aplicação de radica, produzida pela Empresa 10.



Figura 27. Guarda-roupa tradicional produzido pela Empresa 10.



Figura 28. Balcão produzido com compensado e acabamento em radica, produzido pela Empresa 10.

Analisando detidamente a Tabela 23, percebe-se a empresa 11 mantém estratégia de produção mais direcionada para dois tipos de produtos, sendo mesas com cadeiras e camas. No entanto essa empresa apresenta produção de baixa qualidade, trabalhando com móveis tradicionais.

A empresa 16 possui modelo mais arrojado de produção, pois se dedica, exclusivamente, à produção de componentes de móveis para atender indústrias de móveis do centro-sul do país que necessitam de grande volume de produto. Eventualmente, produz móveis que chegam sob encomenda até a empresa.

A estratégia de produção adotada pela empresa 16, que é uma empresa do sistema cooperativista, estabelece um *link* com empresas do centro-sul do país com objetivo de garantir mercado para seus produtos (componentes) e, ao mesmo tempo, firmam parcerias comerciais que possibilitam trocas de informações e acesso à tecnologia aos processos de produção das empresas daquelas regiões.

Tais parcerias comerciais garantem que a empresa 16 tenha acesso á projetos completos do móveis produzidos por aquelas empresas, o que garante ganho de *Know-how* no processo produtivo e em futuros negócios.

Tabela 27. Artefatos de madeira produzidos pelas MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.

ARTEFATOS E COMPONENTES	EMPRESA																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	21	Total
Peças para esquadrias															X						1
Portas					X		X				X		X				X	X	X	X	8
Esquadrias					X																1
Janelas					X						X		X				X			X	5
Portões																				X	1
Conjunto de Tronco, Brete e outros	X			X																	2
Gaiola para Balança	X			X																	2
Carroças para tração animal			X											X							2
Carretinha para moto e trator														X							1
Carrocerias de caminhão				X										X							2
TOTAL	2	0	1	3	3	0	1	0	0	0	2	0	2	3	1	0	2	1	1	3	---

Fonte: Dados de Pesquisa

A produção de artefatos de madeira no Pólo de Ji-Paraná concentra 13 empresas (65%) das 20 entrevistadas, destacando-se a produção de portas e janelas, pois oito empresas (40%) e cinco empresas (25%) empresas, produzem esse tipo de artefato.

Nesse segmento, as Empresas 1 e 4 que produzem imobilizador mecânico (brete), tronco, gaiola para balança de curral e outros artefatos para curral e fazenda, conseguem produzir com boa qualidade e se mostram com condições de expandirem seus negócios. A empresa quatro produz e reforma, também, carrocerias de caminhão, carretas e caminhonetes, utilizando madeira serrada no processo de produção (Tabelas 26 e 27).

A Empresa 3 se dedica, exclusivamente, à produção de carroças para tração animal. Durante as últimas entrevistas tomou-se conhecimento que a empresa estava encerrando as atividades. Entretanto, tal informação não foi confirmada. Seus produtos tinham no acabamento e pintura a marca de suas carroças.

A Empresa 14 dedica-se à produção de carretinhas para moto (tipo reboque), carroças para tração animal, carretinha para trator (tipo reboque) e carrocerias para caminhão. As carretinhas para motocicletas tinham destino certo, pois uma parceria firmada com uma empresa revendedora de motos garantia a compra de 100% da produção, assim como as carroças para tração animal e as carretinhas para trator (tipo reboque utilizado em fazenda). Além disso, existia a produção das carrocerias de caminhão, que só eram produzidos sob encomenda.

As Empresas 1, 4 e 14, utilizam madeira CUMARU como principal matéria-prima, em seguida vem a madeira GARAPEIRA, utilizada pelas Empresa 4 e 14 e a FAVEIRA que é utilizada somente pela Empresa 1 (Tabela 27).

Do total de 14 empresas moveleiras, 50% produz só móveis e as demais produzem móveis e artefatos, o que exige a utilização da mesma planta para produzir itens diferentes, dificultando o planejamento e execução das atividades das empresas cuja produção é mista.

5.5.1.2 UTILIZAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

No que se refere à máquinas e equipamentos utilizados pelas MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná, observa-se que a grande maioria, 85% dessas empresas, situam-se na categoria de uso com mais de 10 anos, ficando as demais empresas divididas entre as categorias de uso de zero a cinco anos e de cinco a 10 anos de uso. Além dessas, uma empresa não informou o tempo de uso de suas máquinas.

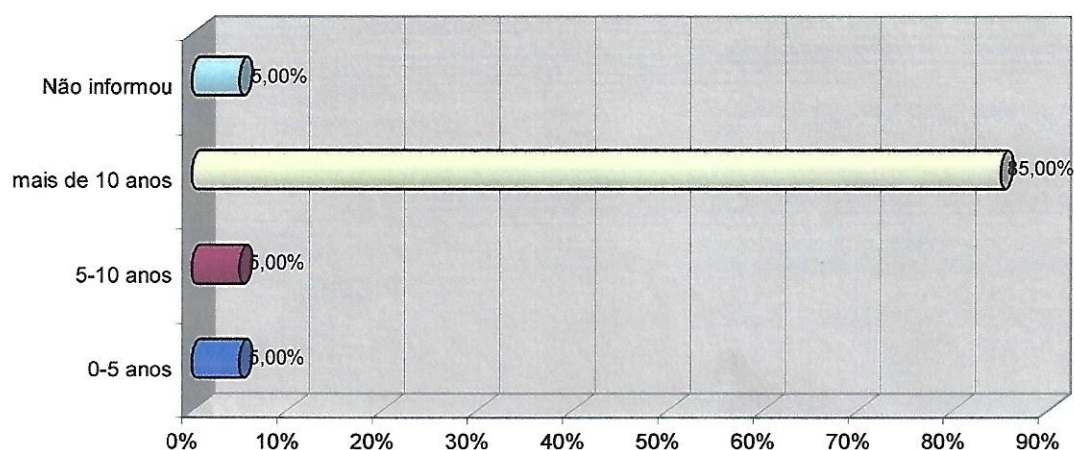


Figura 29. Idade média de uso das máquinas pelas MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná.

Fonte: Dados de Pesquisa

A utilização de máquinas com tempo de uso superior à 10 ANOS importa diversas complicações à competitividade das MPE de móveis e artefatos, pois muitas dessas máquinas já se encontram obsoletas, desgastadas e desreguladas, o que não permite melhor aproveitamento da matéria-prima. Além disso, passam a exigir mais manutenção e com isso mais tempo e custos.

A melhoria da qualidade dos produtos dessas empresas passa pela aquisição de máquinas novas e modernas. No entanto, é preciso que essas MPE tenham apoio das instituições inseridas no mesonível do modelo de competitividade sistêmica, atuando na facilitação das importações dessas máquinas e na implementação de políticas de financiamento compatíveis com essas empresas.

5.5.1.3 MÃO-DE-OBRA

No decorrer desse trabalho procurou-se observar a grande capacidade de absorção de mão-de-obra das MPE no Brasil e mais especificamente no segmento foco do presente trabalho que são a MPE de móveis e artefatos de Ji-Paraná, principalmente aquela de baixa qualificação profissional, a qual encontra mais dificuldade para inserção e reinserção no mercado de trabalho formal.

Já demonstrado na seção 5.4, as MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná possuem relevância inquestionável, já que 100% dessas empresas de móveis e de artefatos de madeira se distribuem entre micro (63,03%) e pequena (36,97%) das empresas (Tabela 20).

Aspecto de grande importância se refere à qualificação da mão-de-obra dessas empresas. No Estado do Pará, num estudo Organização e competitividade das MPE de madeira daquele estado, foi identificado que 48% do total de pessoal ocupado era analfabeto e que apenas 3% possuía nível superior e aí estavam incluído, somente, alguns proprietários e gerentes (SANTOS, 2002).

Situação bem diferente se verificou em Ji-Paraná para as MPE de móveis e artefatos de madeira, pois somente 8% do pessoal ocupado é analfabeto e pouco mais de 5% possui nível superior completo ou em andamento.

Tabela 28. Nível de escolaridade do pessoal ocupado nas MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná.

Grau de Instrução	Frequência	%
Analfabeto	15	8,06
Conclui até 5ª Série do nível médio	59	31,72
Nível fundamental completo	20	10,75
Nível fundamental incompleto	35	18,82
Nível médio completo	44	23,66
Nível superior (completo e incompleto)	10	5,38
Não informaram	3	1,61
TOTAL	186	100

Fonte: Dados de Pesquisa

Dentre o pessoal ocupado nas MPE desse estudo 19 pessoas (10,21%) são ligadas ao proprietário, ou seja, é mão-de-obra familiar, onde aparecem muitas esposas auxiliando na administração do negócio e também como sócia-gerente.

Ponto importante que foi identificado entre as MPE objeto do presente estudo é existência de políticas diferenciadas de remuneração dos pessoal ocupado nessas empresas, onde mais de 45% das respostas dessas MPE dão conta de que é a aquisição de habilidades que determina a remuneração do trabalhador, outras 18% afirmar ser a produtividade. Em contrapartida 13% pagam somente o salário de mercado e quase 23% pagam comissão por produto entregue, ou seja, essas últimas não reconhecem vínculo empregatício com seus trabalhadores, pelo menos a priori.

Tabela 29. Política de remuneração das MPE de móveis e artefatos de madeira de Ji-Paraná.

Políticas	Frequência	%
Aquisição de habilidades	10	45,45
Produtividade	4	18,18
Consecução de resultados	0	0,00
Salário de mercado	3	13,64
Comissão	5	22,73
TOTAL	22	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa

As políticas de remuneração acima descritas, juntamente com outras informações coletadas nas entrevistas de aprofundamento, possibilita afirmar que parcela considerável dessas MPE pagam baixos salários e buscam manter relação de informalidade com os trabalhadores, ou seja, pagam por serviço executado, o que pode garantir ganhos na redução dos custos, gerando vantagens competitivas por meio da liderança de custos.

Entretanto, num cenário acirramento das disputadas no mercado, influenciadas pela exigências dos consumidores em melhoria contínua na qualidade dos produtos, a manutenção de baixos salários parece não encontrar eco no longo prazo, principalmente porque a mão-de-obra das MPE foco do presente trabalho apresentam nível de escolaridade mais avançado e tendem a migrar para atividades mais rentáveis. Além disso, os padrões de concorrência entre as empresas, embasados na qualidade e diferenciação dos produtos, requer mão-de-obra cada vez mais qualificada e maior remuneração.

Tabela 30. Medidas de motivação utilizadas pelas MPE de móveis de artefatos de madeira de Ji-Paraná.

Medidas	Frequência	%
Programas de motivação de funcionários	1	5
Treinamento especializado	1	5
Distribuição de resultados (divide os lucros)	0	0
Pagamento de salário estipulado ela categoria	6	30
outro. Qual? Salário maior que o estipulado pelo Sindicato	3	15
Nenhuma	9	45
TOTAL	20	100

Fonte: Dados de Pesquisa

De um modo geral percebe-se que a grande maioria das MPE do presente estudo 9 (45%) não adotou quaisquer medidas de motivação de seus profissionais. Entretanto, outras 6 (30%) das empresas pagam salário maior que àqueles estipulado pelos Sindicatos de trabalhadores.

Nesse cenário, é premente que haja forte investimento no capital humano, através de educação formal e formação técnica, sendo necessário envolvimento com SEBRAE e demais instituições do ramo, como a escola profissionalizante que está para iniciar suas atividades naquele município, além do intercâmbio com universidades, instituições de pesquisa e empresas para difusão de inovações tecnológicas de produto, processo e gestão.

5.5.1.4 ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

O desempenho competitivo das empresas está associado às técnicas de organização da produção que as empresa define e aprimora continuamente. Definindo técnicas apropriadas no processo produtivo, as empresas estimulam a produtividade da mão-de-obra, otimizam o aproveitamento da matéria-prima, adequam os produtos finais à preferências dos consumidores e fortalecem a interação entre a empresa e seus fornecedores e clientes.

Apresenta-se a seguir os processos gerais de produção de móveis de madeira maciça, móveis de chapas de compensados e aglomerados, estofados com estrutura de madeira, conforme modelo da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul (1991).

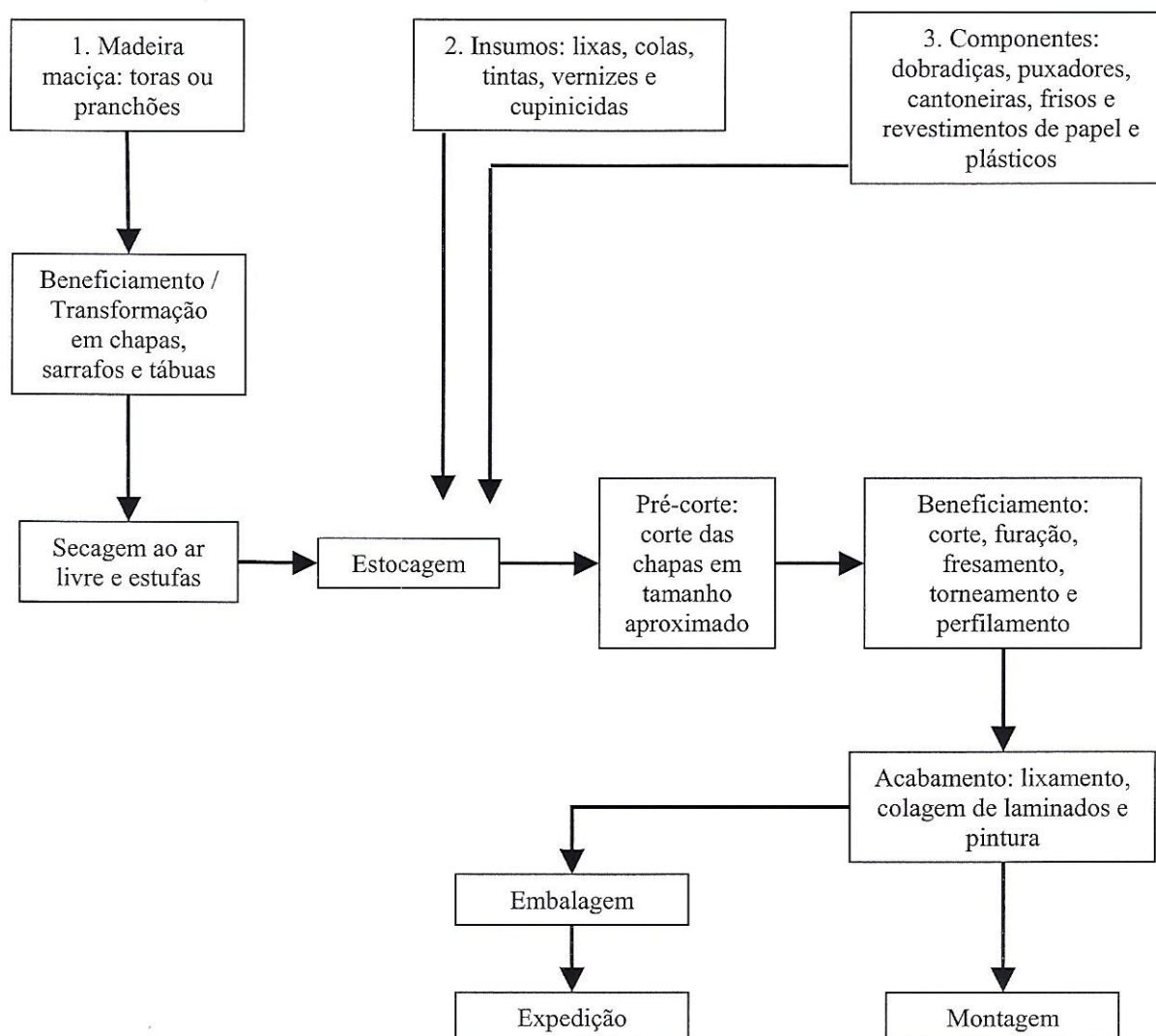


Figura 30. Fluxo geral de produção de móveis.

Fonte: Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul (1998, p. 23)

Os móveis produzidos em madeira maciça possuem uma peculiaridade na produção que é a secagem da madeira, pois a madeira em tora e em pranchões vem com teor de umidade superior ao ideal para que seja trabalhada, além do que a madeira “verde” (úmida) influencia na qualidade do móvel.

O fluxo acima detalhado serve para demonstrar o sistema de produção de móveis a partir de aglomerado e compensado, sendo que o processo de secagem é dispensado, pois já ocorreu em processo anterior. A principal peculiaridade está no acabamento, onde é aplicado revestimento com algum tipo de laminado de madeira, papel, plástico, fórmica ou pintura opaca (SILVA, 2003).

No caso dos moves retilíneos é utilizado o aglomerado de madeira. Aqui nota-se um grau muito maior de especialização, pois os móveis são menos complexos com faces retas. As principais etapas de produção são: cortes dos painéis, usinagem e embalagem. Utilizam painéis com revestimento de melanina, eliminando o processo de acabamento e montagem que por sua vez são repassados aos varejistas (SILVA, 2003).

Entretanto, embora as MPE utilizem máquinas semelhantes, quais sejam: desengrosso, tupia, lixadeira, esquadrejadeira, desempenadeira, compressor, serra circular, furadeiras e serra-fita de bancada, há empresas que adotam o sistema de produção que chamamos **mini-seriado**. O *lay-out* da maior parte das MPE de móveis do Poló em estudo obedece ao modelo acima. Sendo que quatro empresas utilizam o sistema de produção **mini-seriado**, sistema em que os operários divididos em grupos, produzem número determinado de componentes de um móvel com objetivo de atender um pedido, ou seja, um grupo fica encarregado de produzir as portas, outro as laterais e outro os fundos, no final tem uma quantidade de móveis para montar ou embalar para expedição.

Entre o pessoal ocupado, 69 pessoas (37%) é polivalente, ou seja, atua em diversas atividades ao longo do processo produtivo. Esses profissionais podem auxiliar as MPE no aprimoramento/avanço da curva de aprendizagem, além de possibilitar redução de custos no longo prazo e criação de vantagens competitivas de custo/escala.

Nesse aspecto, faz-se necessário a atuação das instituições situadas no mesonível do modelo competitividade sistêmica, realizando estudos que permitam melhoria contínua dos processos nessas MPE.

Ponto considerado fraco entre as MPE foco desse trabalho é baixa preocupação em monitorar a eficiência da produção, pois mais de 57% afirmaram que não verificam a eficiência de sua produção, outros 23,81% afirmaram que controla a produtividade pela quantidade de móveis/artefatos produzidos por homem.

Acertadamente, as empresas que não verificam a eficiência na produção são aquelas empresas “tradicionais” e informais, que atuam produzindo sob encomenda e para clientes locais

Tabela 31. Indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.

Indicadores	Frequência	%
Quantidade de móveis produzidos por homem	5	23,81
Produtividade por hora trabalhada	1	4,76
Dias utilizados para atender um pedido	1	4,76
Índice de refugo	0	0,00
Índice de devoluções	0	0,00
Índice de devoluções/reclamações dos clientes	0	0,00
Falta de funcionários	0	0,00
Faturamento por homem	1	4,76
Outro (especificar):	1	4,76
A eficiência da produção não é verificada	12	57,15
TOTAL	21	100

Fonte: Dados de Pesquisa

5.5.1.5 CONTROLE DE QUALIDADE

O que se tem observado é que de um modo geral as empresas do segmentos de madeira da região amazônica pouco se preocupam com a qualidade dos produtos para o mercado interno. Diferentemente do que se observa no comércio desses produtos em nível internacional, cujas regras são estabelecidas e tais empresas contam com auxílio das *trades* para que consigam vender seus produtos ao exterior.

De certa forma, isso vem mudando, tanto no que se refere à qualidade do produto final quanto na origem desse produtos, pois os clientes começam a exigir cada vez mais que os produtos que vão comprar tenham sido produzidos com responsabilidade ambiental.

É claro que internamente exigências ambientais ainda não encontram eco, pois os consumidores internos, ou pelo menos a grande maioria, não faz exigência quanto à origem dos produtos. Tal situação ganha relevo, pois dados publicados no estudo sobre Consumo de madeira no mercado interno brasileiro e promoção da certificação florestal, afirmam que o mercado interno é responsável pelo consumo de 76% da madeira produzida nos nove estado da região e só o Estado de São Paulo consome 20%, ficando o restante do país com 56% da produção (Smeraldi *et al.*, 1999).

Entretanto, a exigência da qualidade do produto final é cada vez mais nítida e tem feito com que as pessoas, inclusive as de renda baixa, prefiram produtos com maior valor agregado que são fabricados a partir de madeira seca em estufa. Produtos fabricados com madeira “verde” (úmida) causam sérios prejuízos e têm levado diversas pessoas a substituírem portas, janelas, esquadrias, pisos e outros produtos de madeira por produtos de material diferente, de melhor qualidade.

As construtoras, hoje, utilizam portas e esquadrias de alumínio e vidro, portas de compensado (mais baratas e não empenam), pisos de cerâmica e assim por diante, diminuindo o mercado de produtos de madeira.

A qualidade da matéria-prima e do produto final é determinante para que a eficiência da produção não seja prejudicada, o que inibe o avanço dos produtos substitutos e garante a satisfação e fidelização do cliente.

As Empresas 1, 3 e 21 executam inspeção no produto final antes da expedição, sendo que a Empresa 1 utiliza uma lista de verificação. Apesar dessa sistemática gerar re-trabalho, o mais importante nesse processo é alcançado: garante a satisfação dos clientes.

As MPE que pretenderem atuar no mercado internacional, seja de móveis ou de artefatos, deverá estar atenta às exigências ambientais que alguns mercados impõem, principalmente em se tratando de produtos oriundos da Amazônia.

Alternativa bastante aceita e difundida nos mercados Europeu e Norte Americano é processo de Certificação de Cadeia de Custódia do *Forest Stewardship Council* (FSC). Esse tipo de certificação envolve o rastreamento da matéria-prima em todo o processo produtivo, ou seja, desde a árvore abatida, passando pelo processamento industrial e vai até a comercialização do produto final ao consumidor.

Esse processo busca garantir que a madeira (matéria-prima) tenha origem conhecida e regular, que o processo industrial prime pelo máximo de aproveitamento desse recurso natural e que os trabalhadores que se envolveram em todo o processo tenham seus direitos assegurados, o que garante à empresa e ao produto final uma *diferenciação* no mercado.

Fator de grande relevância para os clientes de um modo geral, a qualidade do produto final precisa garantir a satisfação desses clientes. Para identificar o comprometimento das MPE com relação a esse fator é que se inseriu uma questão sobre o assunto, onde as MPE responderiam sobre que problema era mais apontado pelos clientes.

Conforme a Tabela 33, a maioria das MPE (40%) não tinha conhecimento de qualquer problema com seus produtos ou não se interessavam em verificá-los, ou ainda, não receberam reclamações dos clientes, 20% receberam reclamações sobre falta de padronização (portas e/ou gavetas com tamanhos diferentes), peças com marcas de ataque de insetos ou mesmo ataque de insetos após a entrega e móveis danificados durante o transporte.

Problema que é comum entre as marcenarias de um modo geral está relacionado à utilização de madeira “verde” (úmida), que provocação movimentação dimensional e conseqüente empenamento de portas (não fecham) e emperramento de gavetas.

Mais uma vez as instituições do nível meso do modelo de competitividade sistêmica devem atuar no nível micro desse modelo para haja integração com fornecedores de matéria-prima, visando garantir fornecimento de madeira seca a preços competitivos, ou ainda, as próprias empresas podem atuar numa rede de integração que possibilitasse uma estrutura mínima de secagem de madeira comum a essas MPE.

Tabela 33. Principais problemas apontados pelos clientes das MPE de móveis e de artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná.

Qual tem sido o principal problema apontado por seus clientes?	Frequência	%
Madeira Verde (empenamento e emperramento)	5	25
Outros (falta de padronização, peças com marcas de ataque de insetos e danos no transporte)	4	20
Acabamento (só com verniz e selador)	3	15
Nenhum	8	40
TOTAL	20	100

Fonte: Dados de Pesquisas

5.5.1.6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO – TIC E INFORMAÇÕES DE MERCADO

Anderson (1999) citado por Santana (2002), segundo informações de estudos da OCDE, afirma que as indústrias embasadas no conhecimento estão crescendo não apenas em importância, tornando a tecnologia moderna um fator de produção decisivo.

O uso da tecnologia da informação e conhecimento está transformando o modo de operação das empresas e afetando o processo de gestão, desenvolvimento de produtos e da produção (PORTER e MILLAR, 1999).

A utilização da TIC, inicia pelas funções administrativas, de contabilidade de manutenção de registros, visando automatizar as atividades burocráticas e os controles internos das empresas. Entretanto, mais adiante, a TIC permeia toda a cadeia de valor da empresa, atuando nas atividades gerenciais de suporte à tomada de decisão, possibilitando simulações antes de sua execução, viabilizando maior qualidade e eficiência nas relações com clientes e fornecedores, além de se incorporar ao processamento físico das atividades em substituição às máquinas controladas manualmente, atribuindo maior precisão e flexibilidade no processo produtivo (PORTER e MILLAR, 1999; BERALDI e ESCRIVÃO FILHO, 2000)

A TIC exerce influência bastante ampla, envolvendo além do uso de computadores, equipamentos de reconhecimento de dados, automação industrial, tecnologias de comunicações, desenvolvimento de softwares, entre outras, que além de melhorar o desempenho de atividades no âmbito interno, pode exercer forte influência sobre os relacionamentos com fornecedores e clientes, imprimir mudanças na estrutura industrial e criar oportunidade de novos negócios (PORTER e MILLAR, 1999). Dessa forma, a TIC pode gerar impactos sobre os elementos contidos nos modelos ECD e CFP e nos níveis micro, meta e meso do modelo de competitividade sistêmica, o que pode propiciar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Entre as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, o uso de computador está presente em 8 empresas (40%), dentre as quais 100% estão conectadas à internet, facilitando acesso à movimentação bancária, contato

com clientes e fornecedores (Tabela 34). Quando se perguntou sobre a utilização do sistema CAD-CAM para desenho de projetos, somente quatro MPE (20%) afirmaram que utilizam, muito embora seja um serviço terceirizado.

Tabela 34. Utilização de sistema de informática pelas MPE de móveis e artefatos do Pólo de Ji-Paraná.

A empresa possui sistema de informática ou computadores ligados à rede local ou internet?	Frequência	%
Sim	8	40
Não	12	60
TOTAL	20	100

Fonte: Dados de Pesquisa

Durante as entrevistas de aprofundamento com a Empresa 16 percebeu-se a utilização das TIC desde a contratação de uma consultoria que fez o estudo de viabilidade técnica e econômica para implantação dessa empresa.

Essa mesma Empresa 16, tem utilizado o acesso as TIC no levantamento de tecnologias adequadas, máquinas modernas e novos produtos utilizados na indústria internacional de móveis. Inclusive essa empresa possibilitou acesso às informações do seu projeto de expansão, que inclui a aquisição de máquinas modernas já levantadas através das TIC.

O gerente da Empresa 16, durante a entrevista, apresentou algumas informações relativas a perfis que estão sendo amplamente utilizados na indústria internacional de móveis (Foto **TAL**) que são o *perfis lamelare*, constituídos de peças com cortes tangenciais e semitangenciais sobrepostos. Esse tipo de perfil possibilita a utilização de pequenos pedaços de madeira, fator que garante a excelência na utilização da matéria-prima e gera vantagens competitivas sustentáveis.

As ações que vem sendo desenvolvidas por essa empresa não são comuns entre as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná. Para que isso se torne recorrente entre as demais empresas faz-se necessário a atuação de instituições contempladas no nível meso do modelo de

competitividade sistêmica. A atuação dessas instituições no nível micro das MPE, deve focar na melhoria da capacidade gerencial dos empreendedores, trazendo inovações ao processo produtivo, melhorando a eficiência do processo produtivo e promovendo a integração tecnológica interempresarial, o que influenciará o ambiente de conduta e de desempenho do modelo ECD, ao determinar novas estratégias de investimentos e decisões de produção (conduta) e promoção do progresso tecnológico e melhora da eficiência produtiva (desempenho).

Objetivando a identificação de como as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná obtém informações sobre o mercado e suas tendências, incluiu-se uma questão que gerou a Tabela 35. Antes disso, perguntou-se sobre a frequência de mudança no *design*, quando revelou-se que 75% das MPE só mudam o *design* caso os clientes solicitem.

Tabela 35. Utilização de sistema de informática pelas MPE de móveis e artefatos do Pólo de Ji-Paraná.

O desenvolvimento de novos produtos se dá:	Frequência	%
Através do pedido do cliente	13	46,43
Desenvolvimento interno da própria empresa	5	17,86
Através de acompanhamento de tendências nas revistas especializadas	5	17,86
Parceria com outras empresas	3	10,71
Visitas a feiras nacionais/interacionais	2	7,14
Contratando designer especializado	0	0,00
Acompanhando aquilo que as demais empresas locais do ramo estão fazendo	0	0,00
Imitação de produtos estrangeiros	0	0,00
TOTAL	28	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa

A partir da Tabela 35 é possível confirmar informações já relatadas de que a maioria das MPE trabalham numa linha de móveis tradicional, pois 13 dessas

MPE (46,43%) afirmaram que o desenvolvimento dos produtos é feito através do pedido do cliente, embora parte desses pedidos sejam de arquitetos da região (pouco ocorre).

Entretanto, nota-se que uma parcela das MPE já adotam postura mais arrojada, desenvolvendo produtos internamente (17,86%), acompanhando tendências em revistas especializadas (17,86%) e mantém parcerias com outras empresas (10,71%), o que garante ganho de *know-how*, além do que duas empresas (7,14%) realizam visitas à feiras nacionais e internacionais.

A utilização de informações de mercado tem se limitado a questões como tendência de produtos na maioria das MPE, pois existe uma busca constante de tentar concorrer com os móveis produzidos em outras regiões do país. Entretanto, as MPE, por não terem condições técnicas e nem suporte de instituições de pesquisa dentre outras e por estarem desagregadas, perdem oportunidades de tomar decisões de produção e de adotar estratégias que possibilitem acessar novos mercado, mesmo que seja um mercado local promissor que é dominado por empresas de outras regiões.

O atual cenário influencia negativamente o ambiente de desempenho do modelo ECD, pois a utilização das TIC e das informações de mercado possibilitam a criação de vantagens competitivas sustentáveis, possibilitando, também, progresso tecnológico, aumento da lucratividade mesmo que no longo prazo, valorização das MPE e crescimento na participação dessas MPE no mercado.

5.5.2 Efeitos para trás: relação com fornecedores de matéria-prima e insumos.

Nesta seção são apresentadas as análises dos efeitos para trás, ou seja, as relações estabelecidas entre as MPE de móveis e de artefatos de madeira com seus fornecedores de matéria-prima e insumos, principalmente no que diz respeito à negociação da compra de matéria-prima e circunstâncias em que se processam as negociações, informações obtidas através do questionário aplicado junto às MPE foco do presente trabalho. Além disso, durante o aprofundamento das entrevistas, buscou-se identificar a existência de relação duradoura com os fornecedores, a fidelização das MPE para com os fornecedores e capacidade de atendimento desses fornecedores. Estes elementos estão contemplados no ambiente de estrutura do modelo ECD, na dimensão do poder dos fornecedores do modelo CFP e no micronível do modelo de competitividade sistêmica.



Figura 31. Efeitos para trás: relacionamento com fornecedores, tipos de matérias-primas, insumos e suas origens, tipos relações estabelecidas.

O poder dos fornecedores tem grande influência em dois ambientes do modelo ECD: na conduta e no desempenho, pois os atributos de qualidade, regularidade, especificações técnicas, origem, preços entre outros podem influenciar na maior ou menor eficiência operacional das empresas, além de possibilitar a criação de vantagens competitivas associadas à redução de custos e diferenciação de produtos (SANTOS, 2002).

Quando se buscou identificar a principal matéria-prima utilizada, em se tratando de produção moveleira na Região Amazônica, a resposta não poderia ser diferente: a madeira é a principal matéria-prima, destacando a utilização de: cerejeira, cedro, garapeira, angelim e cumaru.

Tabela 36. Principais tipo de madeira utilizadas pelas MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.

Tipo	Freqüência	%
Cerejeira	10	21,74
Cedro	9	19,57
Garapeira	6	13,04
Angelim	4	8,70
Cumaru	3	6,52
Outras	14	30,43
TOTAL	46	100

Fonte: Dados de Pesquisa

As MPE de móveis modernos, retilíneos é mais comum a utilização de compensado, ocorrendo com menor freqüência a utilização do MDF por uma empresa e sarrafeado por uma empresa também. Toda esse matéria-prima é originária do própria Estado de Rondônia, exceto o MDF (Tabela 36).

Outro fator que pode determinar a maior ou menor eficiência das MPE de móveis do pólo em estudo é a crescente demanda de compensado produzido na região, pois, segundo informam os entrevistados, o preço tem aumentado e os compradores acabam levando o compensado de melhor qualidade, ficando no mercado local um tipo de compensado inferior. Daí a importância das MPE se organizarem e formarem redes de integração que permita definir estratégias de atuação junto a esse fornecedores.

Para as MPE de artefatos de madeira a madeira serrada é a principal matéria-prima, seguido de perto pela ferragem que é adquirida diretamente do fabricante como Gerdau, cuja política de preços tornou inviável a produção em determinada época (informações dos proprietários). Os entrevistados informam que ultimamente o preço da ferragem tem permanecido estável. Entretanto, não

conseguem estabelecer qualquer negociação quanto a preço com essas empresas.

Dentre os insumos utilizados pelas MPE de móveis e artefatos de madeira, destaca-se: brocas, serra, prego, lixas, cola, tinta, vernizes, selador, parafusos, dobradiças, rádica, laminado, fórmica, resinas para pintura, inseticidas, fungicidas, puxadores, correções e outros, que são adquiridos no comércio varejista.

Dado que a aquisição desses insumos é realizado em pequenas quantidades por cada MPE e que os preços praticados são estabelecidos (maior parte) pelo fabricante, é preciso que as MPE do pólo em estudo se organizem para baratear seus preços, gerando vantagens competitivas associadas a custos.

Surpresa causou a constatação de uma MPE utilizarem madeira em tora que é desdobrada, seca ao ar, armazenada e entra no processo produtivo fim. A estratégia de integração vertical dessas duas empresas ao tudo indica não tem dado bons resultado, pois as mesmas têm se ressentido do Instituto Brasileiro de Recurso Naturais Renováveis – IBAMA que já aplicou multa nessas empresas por terem comprovado origem da madeira.

No que se refere à eficiência na utilização de matéria-prima, duas empresas se destacam: a Empresa 6 que utiliza resíduos das madeireiras, aproveitando pequenos pedaços de madeira, gerando produtos de valor considerável, com apelo ecológico e com boa aceitação, tendo inclusive conseguido vender para o exterior; e a Empresa 16 que também trabalha com aproveitamento de resíduos de serrarias para fabricação de componentes de móveis. Essas empresas tomaram decisões estratégicas que possibilitam a geração de vantagens competitivas associadas a custos. Tal situação força as empresas concorrentes a mudarem de conduta com relação à eficiência na utilização de matéria-prima, fator que tem gerado preocupação às instituições situadas no mesonível do modelo de competitividade sistêmica.

Para tentar identificar o poder de negociação dos fornecedores, no que se refere a preço de matéria-prima e prazo de pagamento, formulou-se questão sobre o assunto que se encontra condensada na Tabela 36, onde percebe-se que 70% das empresas entrevistadas conseguem negociar com os fornecedores de matéria-prima.

5.5.3 Efeitos para frente: relações com clientes

Os efeitos para frente nascem das relações estabelecidas entre as MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo em estudo e os seus clientes atacadistas que intermediam as relações com os consumidores finais (lojistas e agentes de exportação) e consumidores finais (pessoas físicas, jurídicas e/ou governos), sejam eles do mercado local (pólo em estudo), mercado estadual (demais municípios do Estado de Rondônia), mercado regional (outros Estados) e mercado internacional. Os efeitos para frente contemplam elementos do ambiente de condução do modelo ECD, poder do clientes do modelo das CFP e do micronível do modelo de competitividade sistêmica (Figura 3).



Figura 32. Efeitos para frente: relacionamento com clientes, canais de comercialização, poder de negociação dos clientes. interação com clientes.

Os clientes das MPE de móveis e de artefatos de móveis de madeira do pólo em estudo mantém relação forte com consumidores locais, pois as MPE apontam que 65,96% dos produtos são comercializados com tais clientes, ou seja, cliente de Ji-Paraná, Presidente Médice e de Ouro Preto, sendo que de 65,96%, 27,66% são empresas da própria cidade, 25,53% são pessoas físicas da própria cidade e 12,77% são vendas realizadas através de lojas própria da fábrica.

Entre as seis empresas que possuem loja própria que são as Empresas 3 e 14, se dedicam à fabricação de artefatos com que possuem forte relação com a economia local, pois fabricam carroças para tração animal (Empresa 3) e carrinhos para moto, carroças para tração animal, carroceria para caminhão e outros.

As Empresas 10, 12, 17 e 21, adotaram a estratégia de venda através de lojas próprias com forma de enfrentar a concorrência com lojas que vendem móveis no varejo com parcelamento de até 18 vezes, o que diminui a clientela das MPE de móveis do pólo em estudo. Essas empresas mudam a estratégia de negócios no micronível (vendam parceladas através de suas lojas) e tentam imprimir mudanças na estrutura de mercado (modelo ECD) aumentando a escala de produção para baixar custos, tentando garantir vantagens competitivas relacionadas à vendas. Entretanto, essas empresas continuam recebendo encomendas diretas de clientes finais, os quais pagam 50% do valor na encomenda e o restante na entrega, prática comum nas marcenarias.

Tabela 38. Principais canais de comercialização das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.

A comercialização de produtos concentra-se principalmente na ?	Frequência	%
Venda direta para empresas da própria cidade	13	27,66
Venda direta para pessoas da própria cidade	12	25,53
Venda direta para clientes (pessoas físicas ou jurídicas) de outras cidades do Estado	8	17,02
Venda direta para clientes (pessoas físicas ou jurídicas) de outros estados. AM, AC e MT.	6	12,77
Venda direta local, através de loja própria.	6	12,77
Venda para exterior através de agentes de exportação	1	2,13
Venda direta para exterior	1	2,13
TOTAL	47	100

Fonte: Dados de Pesquisa

O mercado estadual (demais municípios de Rondônia) fica com pouco mais de 17% da produção (Tabela 38), reforçando o consumo interno dos produtos das MPE objeto desse estudo, o que de certa forma não favorece o aumento da eficiência produtiva e da qualidade dos móveis e dos artefatos, o que possibilitaria ampliação das vantagens competitivas, pois tais consumidores não apresentam, de modo geral, exigência quanto a tais aspectos. Os aspectos sócio-culturais estabelecidos no metanível do modelo de competitividade sistêmica precisariam ser alterados, o que não ocorre rapidamente, daí a necessidade dessas MPE encararem como desafio novos mercados mais exigentes. Para isso, novamente vê-se a importância das instituições situadas no mesonível e, também, a formação de rede de integração das MPE visando a criação de vantagens competitivas sólidas quanto à qualidade e diferenciação, para todo o conjunto de empresas, o que geraria um bem ambiente propício de desenvolvimento sócio-econômico.

Os dados coletados junto às MPE de móveis e de artefatos de madeira do pólo em estudo, demonstrados na Tabela 38, revelam que 12,77% da produção é destinada a outros estado da própria região, quais sejam: Amazonas, Acre e Mato Grosso. Esse relacionamento com esses clientes é estabelecido diretamente e através de redes de lojas com atuação em Rondônia e nos citados estados.

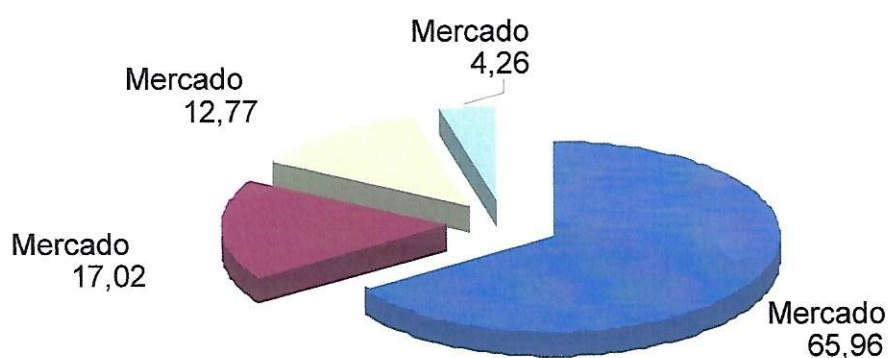


Figura 33. Destino dos produtos das MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.

Fonte: Dados de Pesquisa

Outro constatado durante as entrevistas é a falta de cadastro de clientes, pois 60% das MPE responderam que mantém cadastro e não fazem qualquer controle de seus clientes, o que deixa uma linha tênue de relação entre os mesmos. Afirmam, ainda, que a maioria dos clientes indicam novos clientes e ainda assim não enxergam as possibilidade da manutenção de contatos com esses clientes para futuros negócios na medida em que não possuem cadastro desses clientes.

Embora já tenha se estabelecido que o relacionamento entre as MPE e seus clientes é estritamente comercial, na maioria dos casos, tentou-se identificar se essas MPE estão ligadas nas preferências desses clientes, o que foi feito através de uma questão levantada junto às MPE que se encontra condensado na Tabela 39.

Tabela 39. Principais fatores valorizados pelas MPE de móveis e de artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.

Quais fatores abaixo são mais valorizado por seu cliente?	Frequência	%
Qualidade do produto	17	34,69
Prazo de entrega	11	22,45
Preço do produto	8	16,33
Obtenção de prazo de pagamento	5	10,20
Capacidade de atendimento	3	6,12
Origem do produto (atendimento à normas ambientais, produto ecologicamente correto)	1	2,04
outro, qual? Atendimento, Assistência Técnica, Marca.	4	8,16
TOTAL	49	100

Fonte: Dados de Pesquisa

Os resultados mostram que quase 35% desses clientes reconhecem a qualidade dos produtos oferecidos pelas MPE com principal fator, seguido de prazo de entrega 22,45% e preço do produto 16,33%.

Fato relatado pela maioria dos entrevistados que tem sido encarado como fator limitante para crescimento das vendas dessas MPE é a questão da forma de pagamento, pois os concorrentes (redes de lojas) oferecem produtos similares, de

baixa qualidade (*afirmação dos entrevistados*) com prazo de pagamento de até 18 meses.

A solução ou uma saída possível para incluir as MPE do presente entre as empresas que possibilitam que os clientes adquiram seus produtos com forma de pagamento mais flexível, seria através da atuação dessas MPE junto às organizações econômicas situadas no metanível do modelo de competitividade sistêmica, com objetivo de tornar possível que tais empresas possam comercializar seus móveis através de financiamentos feitos diretamente junto aos bancos, por exemplo através do CDC Crediário que no Banco do Brasil financia móveis e outros itens.

Preocupação como capacidade de atendimento e atendimento à normas ambientais quase não aparece entre os clientes das MPE foco do presente trabalho, o que era esperado devido a participação maciça de clientes da própria região na aquisição dos produtos.

Tentando identificar o poder de negociação dos clientes, incluiu-se duas questões, onde 90% das MPE afirmaram que os clientes sempre negociam a compra e perguntam quanto custa determinado produto para daí em diante negociarem preço e depois formar de pagamento. Os demais dados estão condensados na Tabela 39.

Tabela 40. Negociação entre clientes e as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, 2005.

Poder de Negociação dos Clientes	Freqüência	%
Quando há aquisição de grande volume de produto em uma venda	9	37,50%
Sempre oferecem desconto de 5 a 15%, para pagar à vista.	8	33,33%
Quando o comprador tem muita informação técnica sobre o produto	4	16,67%
Outra situação, favor especificar:	2	8,33%
Quando o produto procurado pelo comprador está sendo ofertando em grande quantidade pelo mercado	1	4,17%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Dados de Pesquisa

Na Tabela 40, nove empresas (37,50%) afirmam que a principal circunstância para negociação de preço é a quando há aquisição de grande volume de produtos e oito empresas (33,33%) afirmam que, independente de qualquer coisa, sempre oferece um desconto de 5 a 15% se o cliente pedir, seguido de quatro empresas (16,67%) que afirmam que se o cliente tem muita informação técnica, principalmente de custos, acaba forçando uma queda nos preços.

Porter (1986), quando os clientes possuem poder de barganha, são capazes de forçar redução de preços, exigir melhora na qualidade e no pós-venda. Partindo dessa teoria, o poder dos consumidores junto as MPE em estudo pode ser descrito como abaixo.

O principal consumidor dos produtos das MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo em estudo é o consumidor final, os quais não detém qualquer poder de barganha, visto que estão sempre tentando encontrar o produto com a melhor qualidade, mas que seja o mais barato. Por isso, acabam caindo nas mãos de oportunistas que não garantem nem a entrega, às vezes, o que deixa o setor num tremendo descrédito junto à sociedade.

Entretanto, as Empresas 2, 9 e 12, cujas estratégias de vendas está direcionada à lojistas, tendem a sofrer pressão desses clientes, o que de certa forma ajudará a ampliar suas vantagens competitivas com a melhoria da qualidade dos móveis e redução de custos, forçando mudanças nos ambientes de estrutura e de desempenho dessas empresas. No entanto, suas estratégias de negócios (micronível) deve buscar ampliar o número de empresas compradoras para evitar pressões sobre a estrutura de preços, o que pode diminuir suas receitas e comprometer o desenvolvimento das MPE.

Ademais, é natural que, com o desenvolvimento das MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo em estudo, essas empresas passem a manter maior relacionamento comercial com os atacadistas e varejistas que atendem a região e outros estados do país. Assim, é preciso que as MPE estejam ligadas que esses atacadistas e varejistas possuem maior poder de barganha, o que forçará mudança no ambiente de estrutura do modelo ECD, principalmente no que se refere a custos e, automaticamente, escala de produção.

As MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo em estudo possuem atributos que possibilitam o aumento de suas vantagens competitivas. Isso, será possível se houver maior interação das MPE com esses clientes, principalmente no que se refere à agregação de valor à produção, além disso deve primar pelo uso com eficiência da matéria-prima (diminuir desperdício), oferecer produtos com origem da matéria-prima conhecida, atendo a normas ambientais e de que seus produtos sejam produzidos com responsabilidade social, respeitando os direitos de seus trabalhadores e da população de uma maneira geral.

O cenário acima descrito é a tendência do mercado mundial para setores da economia que utilizam recursos naturais e, se as MPE em estudo se anteciparem, adotando condutas que levem a tais resultados, e tiverem suporte das instituições situadas no mesonível do modelo de competitividade sistêmica, essas MPE terão condições de se destacarem no mercado, criando vantagens competitivas duradouras.

5.5.4 Efeitos para os lados: relações com instituições

Esses efeitos emergem das relações estabelecidas entre as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná e os governos municipal e estadual, empresas de assistência ou suporte técnico, financeiro, gerencial e/ou administrativo, instituições formuladoras de políticas públicas e reguladora da atividade econômica. Tais elementos estão contemplados no ambiente de condução do modelo ECD e nos níveis meso e meta do modelo de competitividade sistêmica, os quais moldam a estrutura de governança da cadeia produtiva.

Para efeito dessa análise serão considerados dados das entrevistas aprofundamento com as empresas líderes identificadas durante as entrevistas, informações das instituições de suporte técnico como o SEBRAE com atuação em Ji-Paraná, informações da FIERO, da prefeitura municipal e da secretarias estaduais ligadas à atividade seja direta ou indiretamente.



Figura 34. Efeitos para os lados: relacionamento com instituições educacionais, pesquisa, assistências técnica, governos, classistas e outros.

Um primeiro aspecto que foi levantado durante as entrevistas foi a existência ou não de uma rede de associação existente entre as MPE objeto desse estudo, quando observou-se que 95% das MPE questionadas afirmaram que nunca realizaram compras conjuntamente com outras empresas com vistas a gerar vantagens competitivas associadas a custos.

Aprofundando nos motivos de não existir nenhuma rede de relação entre essas MPE em estudo, afirmaram que houve uma tentativa inicial que parou no meio do caminho por falta de interesse e de “*tempo*”.

A Empresa 16 informou que existe um projeto a ser implantado no município que deveria ajudar na melhoria da qualidade da mão-de-obra local, trata-se de uma escola técnica estadual que formará profissionais na área de Técnico Florestal com ênfase à atividade industrial madeireira e moveleira. O diretor dessa empresa participou da elaboração do projeto da escola e faz gestão junto à Secretaria de Educação de Rondônia para que a mesma entre em atividade, pois está com toda estrutura física construída, esperando a compra de máquinas e equipamentos e contratação de professores.

O projeto da escola visa, além de formar técnicos de nível médio, oferecer curso profissionalizantes de marceneiro, preparando profissionais em acabamento de móveis, classificadores e outras atividades dentro da cadeia produtiva de móveis, trazendo os alunos para dentro das empresas que servirão de laboratório. Aqui se configura a atuação do governo, elemento contemplado no mesonível do modelo de competitividade sistêmica e no modelo das CFP.

Naquilo que se refere aos serviços de assistência técnica que estão contemplados nos ambientes de conduta e estratégia do modelo ECD, no modelo de CFP e no mesonível do modelo de competitividade sistêmica, foi possível captar algumas informações através das empresas líderes e as próprias instituições. Tais serviços são fundamentais para melhoria do desempenho competitivo das MPE de móveis e artefatos de madeira em estudo, principalmente porque essas MPE carecem de fortalecimento nas áreas de gestão de negócios, acesso e tratamento de informações para tomada de decisão, inovações tecnológicas e no *design* dos produtos, controle de qualidade, *marketing* e prospecção de mercados.

Após tomar conhecimento por parte de uma das empresas entrevistadas de que o SEBRAE desenvolvera um projeto junto às empresas de móveis e de artefatos de madeira, com vistas à melhoria do padrão de qualidade dos produtos, treinamento na área de gestão e gerenciamento.

Entretanto, a atuação junto as MPE do presente estudo precisa: primeiro, promover e fortalecer o relacionamento inter-empresas; segundo, diminuir o

quantitativo de empresas informais, auxiliando na gestão financeira e administrativa; terceiro, promover mudanças tecnológicas que aumente a eficiência produtiva, melhore a qualidade dos produtos e crie vantagens competitivas sólidas para todo o setor e por último, conhecimento e estruturação dos custos de produção por toda a cadeia produtiva.

Essa última ação foi identificada na Empresa 14, que contratou um profissional para gerenciar a empresa e realizar levantamento detalhado dos custos de cada produto final. Essa empresa tende a sair na frente, identificando onde se encontra o principal gargalo com relação a custos, o que possibilitará ações para diminuir seus custos.

A participação das MPE do presente estudo nas entidades de classe é, quase sempre, informal, pois as empresas madeireiras sempre tiveram maior número de empresas e empregados, de forma que essas MPE não ecoavam e, ainda hoje, têm pouca participação. Tal situação foi verificada durante uma visita ao Sindicato Patronal das empresas de madeira e do mobiliário.

De tudo que se identificou durante as entrevistas, vê-se que a governança da cadeia produtiva é inexistente, o que exige uma mudança rápida para que as ameaças à construção de vantagens competitivas sustentáveis possam ser freadas. Participação mais ativas das MPE de móveis e de artefatos de madeira no pólo em estudo nas entidades de classe, criando um ambiente de colaboração/interação entre essas MPE, pode gerar condições de mais adiante construir relação com as instituições do nível micro, meso e meta do modelo competitividade sistêmica, como a Universidade Federal de Rondônia – UNIR e Universidade Luterana do Brasil – ULBRA que atuam em Ji-Paraná, Federações, Sindicatos e Associações de Classe, Bancos oficiais, além de empresas como SENAI (treinamento de mão-de-obra) e institutos de pesquisa.

6. PROPOSTAS DE POLÍTICAS PARA AMPLIAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS MPE DE MÓVEIS DE ARTEFATOS DE MADEIRA DO PÓLO DE JI-PARANÁ A PARTIR DA MATRIZ SWOT.

A técnica da matriz SWOT foi aplicada no presente trabalho com a finalidade de possibilitar uma visão geral da situação das MPE de móveis e artefatos do Pólo de Ji-Paraná. Thompson e Strickland (2002), afirmam que o princípio básico para análise da matriz SWOT é que a estratégia deve possuir um bom ajuste entre a capacidade interna (pontos fortes e fracos) e suas circunstâncias externas (oportunidades e ameaças).

As informações utilizadas para elaboração dessa matriz foram extraídas dos questionários e das entrevistas em profundidade com as empresas líderes identificadas durante a aplicação dos questionários.

Quadro 3. Matriz SWOT para análise, sendo a base para as propostas de políticas para desenvolvimento do setor.

FATORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso madeireiro abundante • Baixo custo da matéria-prima • Conhecimento pleno da atividade • Baixo custo de mão-de-obra • Alta capacidade de inovação • Curva de aprendizagem madura (gestor) 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de produção não é controlado • Tecnologia obsoleta • Mão-de-obra não qualificada tecnicamente • Baixa qualidade dos produtos • Produção muito diversificada • Forte integração vertical • Inexistência de projetos de <i>design</i> • Desagregação inter-empresarial
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de casamentos • Novos estilos de moradias nos centros urbanos • Valorização dos produtos de madeira • Mercados verdes (certificação) • Mercado em expansão • Integração horizontal • Especialização da produção • Exaustão dos estoques de madeira natural no mundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor exigente em qualidade e preço • Entrada de novos concorrentes com habilidade e tecnologia • Produtos substitutos • Concorrência com móveis de outras regiões • Relação com governo, clientes e fornecedores

Fonte: Elaboração própria

Analisando o ambiente interno das MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo de Ji-Paraná, percebe-se que os pontos positivos são sobrepujados pelos negativos, o que requer atuação dessas empresas no nível micro do modelo de competitividade sistêmica e nos ambientes do modelo ECD, de forma que os pontos fracos sejam diminuídos e as oportunidades sejam aproveitadas.

Embora o ambiente interno das MPE foco desse trabalho apresente um balanço competitivo desfavorável, notou-se durante as entrevistas que tal situação tem se modificado, pois muitas empresas têm buscado melhoria na qualidade de seus produtos, modificaram seu foco de atuação (novos mercados), adaptam sua planta a um sistema de produção alternativo (baixar custos e melhorar eficiência produtiva).

A partir de breve diagnóstico através da matriz SWOT é que serão elaboradas propostas de políticas para o desenvolvimento do setor em estudo.

Os principais entraves para o desenvolvimento das MPE foco desse trabalho se encontram no ambiente interno das mesmas. Por isso, trabalhar-se-á propostas que produzam mudanças profundas no ambiente interno, ou seja, nos três ambientes do modelo ECD e no nível micro de modelo de competitividade sistêmica, quais sejam:

- a) as MPE devem criar um ambiente de cooperação tecnológica, educacional (formação de mão-de-obra) e de relação com clientes, fornecedores e, mais adiante com os governos;
- b) fortalecer relacionamento com as instituições de educação na região, buscando melhoria da mão-de-obra (nível meso);
- c) integração com as instituições do nível meso do modelo de competitividade sistêmica com vistas a desenvolvimento de produtos com *design* próprio;
- d) aproveitar a disponibilidade de matéria-prima e adotar estratégias de produção com vistas a atender segmento de mercado exigente sobre a origem do produto (selo verde);
- e) profissionalizar a gestão dos negócios, pois o proprietário perde oportunidades de pensar em novos produtos, de conquistar novos clientes

e gerar vantagens competitivas na produção e custos, quando se mantém gerenciando e produzindo;

- f) montar um sistema de controle de custos para as MPE do pólo em estudo, de forma que essas empresas possam conhecer sua estrutura de custos e, assim, tomara decisões para melhorar seu desempenho produtivo;
- g) a conduta das MPE deve buscar atender um segmento de mercado mais específico, pois a especialização da produção possibilitará avanço na curva de aprendizagem e melhora na qualidade dos móveis;
- h) atuar junto às instituições financeiras (METANÍVEL) com objetivo de possibilitar modernização tecnológica com financiamento dentro da realidade das MPE em estudo;

Isso tudo, poderá facilitar a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a manutenção e, principalmente, ampliação das MPE de móveis e artefatos de madeira do pólo de Ji-Paraná.

7. CONCLUSÕES

Os resultados da análise da estrutura de mercado das MPE de móveis e de artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná demonstraram que a concentração de mercado dessas empresas é baixa, já que o Índice de Herfindahl-Hirschman, apresentou um valor entre $1.000 < IHH < 1.800$.

Entre os fatores que contribuem para baixa concentração de mercado das MPE de móveis e de artefatos de madeira do pólo em estudo é a pouca especialização da produção, derivando em empresas com produção diversificada, em pequena escala e de baixa qualidade, cuja orientação da produção é o mercado local, pouco exigente em qualidade, o que gera oportunidade de diversas empresas atuarem no mercado, entrando e saindo a qualquer momento.

De um modo geral, as MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná são empresas com mais de quatro anos de atuação, o que desfaz o mito da grande taxa de mortalidade das MPE no Brasil, especificamente no que se refere as MPE em questão.

A tendência nacional de grande capacidade de geração de emprego das MPE foi confirmada, pois as MPE de móveis do pólo em estudo são responsáveis por 100% dos empregos (formais e informais).

O nível de escolaridade do pessoal ocupado nas MPE de móveis e artefatos de madeira do Pólo de Ji-Paraná, é um fator positivo, pois somente 8% do pessoal é analfabeto. Muito embora, não haja nenhum com treinamento específico na produção de móveis.

A política de remuneração predominante entre as MPE do presente estudo é baseada em aquisição de habilidades (45,45%) e produtividade (18,18%), o que incentiva o trabalhador a avançar na aprendizagem, melhorando a qualidade dos produtos.

No ambiente interno das MPE de móveis do Pólo de Ji-Paraná, observou-se que a maioria delas continuam produzindo móveis tradicionais de baixa qualidade, sem emprego de tecnologia e sem desenvolver *design* próprio. Entretanto, há empresas com linha de produtos modernos com qualidade comparável aos móveis encontrados nas lojas da região que comprem de fábricas do centro-sul do país.

Há uma tendência das MPE mudarem seus produtos para uma linha retilínea, devido à escassez de madeira serrada, além do que os móveis de compensado têm boa aceitação, é de fácil trabalhabilidade e não apresentam tantos problemas como os de madeira.

Empresas estão especializando sua produção em móveis residenciais para atender, principalmente, lojistas.

As máquinas e equipamentos utilizadas pelas MPE em estudo possuem tempo de uso avançado, pois 85% dessas máquinas possuem mais de 10 anos de uso, o que dificulta melhoria da qualidade dos produtos. São máquinas defasadas para produção de móveis modernos.

O sistema de produção tradicional de móveis, onde cada marceneiro e seus ajudantes são responsáveis por um pedido, é o que impera. Entretanto, as empresas líderes na produção de móveis no Pólo de Ji-Paraná adotam o sistema denominado *mini-seriado*.

O controle de qualidade entre as MPE do presente estudo é, de um modo geral, informal, pois 65,52% das MPE controlam a qualidade através da própria sensibilidade do operário, ou seja, não há pessoal específico e treinado para tal.

O principal problema apontado pelos clientes das empresas entrevistadas, segundo informações das próprias, está relacionado à utilização de madeira úmida, o que provoca empenamento e emperramento dos móveis. Entretanto, outros foram apontados como falta de padronização nas dimensões dos móveis e no acabamento.

No que se refere à utilização das TIC, 40% das MPE em estudo possui computador que auxiliam nas atividades administrativas e financeiras, sendo todas estão conectadas à rede mundial de computadores. Destacando-se aqui, a Empresa 16, que utilizou das TIC desde a elaboração do projeto que prevê o aprofundamento da utilização dessas tecnologias. Na maioria dos casos, as TIC não são utilizadas para geração de vantagens competitivas.

A principal matéria-prima utilizada pelas MPE do presente estudo é a madeira. No entanto, essas empresas estão mudando sua produção para móveis retilíneos que utiliza mais compensado no processo de produção. Todas essas duas matérias-primas são adquiridas no próprio município, diretamente das

empresas processadoras. Aqui se estabeleceu uma das principais vantagens competitivas que é a proximidade à fonte de matéria-prima e seu baixo custo.

O poder das empresas fornecedoras de matéria-prima é baixo, visto que 70% das MPE afirmaram conseguir negociar valor e prazo de pagamento, salvo com as fábricas de compensado que não negociam preço. A facilidade de negociação entre as MPE e seus fornecedores se justifica pelo estabelecimento de um sistema de trocas, onde a empresa fornecedora recebe o pagamento da madeira com serviços das MPE, em alguns casos.

Apesar do mercado local (Pólo de Ji-Paraná) absorver mais de 65% da produção de móveis e artefatos de madeira das MPE do presente estudo, o poder dos clientes desse mercado é quase nulo, visto que tais clientes, embora aponte a qualidade e o prazo de entrega com principais atributos para escolha dos produtos, é o preço que determina o volume de vendas, gerando oportunidade para existência de inúmeras empresas oportunistas que oferecem produtos com preço baixo, embora de qualidade inferior.

A participação no mercado local e até regional de móveis é prejudicada pela concorrência com grandes redes de lojas que financiam a venda de móveis em até 18 vezes. Uma saída possível é o estreitamento da relação das MPE com as instituições financeiras (metanível) que possibilite financiar vendas para consumidores finais, através por exemplo do CDC Crediário do Banco do Brasil.

O relacionamento estabelecido entre as MPE e as instituições é tênue, observado que a governança da cadeia é nula, necessitando de mudança urgente no relacionamento inter-empresas para depois partir para estreitamento de relações com instituições estabelecidas nos níveis meso e meta do modelo competitividade sistêmica e no ambiente de conduta do modelo ECD.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMÓVEL (2002). Programa brasileiro de incremento a exportação de móveis: Brasil, mobiliando o mundo.
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- BACHA, C. J. C.. Fórum de competitividade da cadeia produtiva de madeira e móveis. São Paulo: MDIC, 2000, p. 133 - 153 (Relatório Final).
- BNDES Setorial. OS NOVOS DESAFIOS PARA A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL. Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, março de 2002.
- BAIN, J. Industrial organization. 2 ed. New York: Wiley, 1968.
- BARNEY, J. B. Gainining anda sustaining competitive advantage. New York: Addisison-Wesly Publishing Company, 1997.
- BARROS, A. C.; UHL, C. Padrões problemas e potencial da extração madeireira ao longo do Rio Amazonas e do seu estuário. Belém: IMAZON, 1997, 42p. (Série Amazônia, 4).
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil – 1988. Disponível no sítio <<http://www.planalto.gov.br>>. Acessado em 20/12/2005.
- BYRNS, R. T.; STONE, G. W. Microeconomia. São Paulo: Makron books, 1996.
- CARLTON, D. W.; PERLOF, J. M. Modern industrial organization. New York: Addison-Wesley Longman, 1999. 780 p.
- CARMO, J. H. Globalização e competitividade da indústria no Brasil. Curitiba: UFPR, 1994. 50p. (Texto para discussão, 26).
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: PAPIRUS, 1994. 510p.
- DE ANGELO, C. F.; SANVICENTE, A. Z. Conduta e desempenho das empresas: uma aplicação de “clusters analysis” à segmentação da indústria de cimento. Estudos Econômicos: São Paulo, v 22, n. 1, p. 107-128, jan/abr, 1992.
- DUBOIS, J. A exploração das matas amazônicas e a renovação de seus recursos madeireiros. In: ANAIS REUNION TÉCNICA DE PROGRAMACION SOBRE DESARROLLO FLORESTAL DEL TROPICO HUMEDO AMERICANO. Medellín: 1973. 16p.
- ESSER, Klaus; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Competitividad Sistêmica: Competitividad internacional de las Empresas y políticas requeridas. *Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo – IAD*, 1994, 96p.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYERSTANER, J. Systemic competitiveness: new challenges to business and politics. *Economics*, v.59, 1999.

FAJNZYLBBER, P. Sistemas de indicadores da competitividade. Nota técnica do Estudo da competitividade da Indústria Brasileira (ECIB). Campinas: MCT, 1993. 190 p.

FARINA, E. M. M. Q; ZYLBERSTAJN, D. Competitividade no agrobusiness brasileiro. São Paulo: PENSAR/FIA/FEA/USP, 1998. 73 p.

FERRAZ, J. C.; Kupfer, D.; Haguenauer, L.. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 386 p.

FERGUSON, P. R.; FERGUSON, G. J. *Industrial economics: issues and perspectives*. New York: N. Y. University Press, 1994.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386 p.

FIERO. Relação das indústrias de Rondônia em 2004 (inédito).

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, n. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112.

FUNCEX. Empresas exportadoras brasileiras: classificação anual por tamanho, setor e atividade. Rio de Janeiro: FUNCEX, 2002. 10 p.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. Rio de Janeiro: BNDES, 1998. 49 p. (Panorama Setorial, 8).

Governo do Estado de Rondônia. Diagnóstico Sócio - Econômico do Estado de Rondônia, maio de 2002. Disponível em: <<http://www.rondonia.ro.gov.br>>. Acessado em 30/05/2005.

GRAZIOLI, A. D. G. Análisis de los cuatro niveles de la Competitividad Sistémica en el MERCOSUL. *NEGOCIOS – Internacionales e Integración*. Ano IV, nº 16/17, p. 23-31, mar/jun 1998.

IBAMA. Comercialização de produtos madeireiros da Amazônia. Brasília: IBAMA/PNUD, 2000. 37 p.

IBGE. Produção da extração vegetal e da silvicultura – PEVS, 2003. Disponível no sítio <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em 06/06/2005.

IBGE. Censo Demográfico 2002. Disponível no sítio <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acessado em 06/06/2005.

INPE. Monitoramento da floresta amazônica brasileira por satélite entre 1997 e 2004. PROJETO PRODES. Disponível no sítio <http://www.obt.inpe.br/prodes/>. Acessado em 15/12/2005.

KITABAYASHI, R. T. Estratégia competitiva do varejo supermercadista da região metropolitana de Belém: 1990 a 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade da Amazônia – UNAMA. Mestrado em Economia. Belém, 2005.

LEI Nº 9841/99 – DOU de 06/10/1999. Institui o Estatuto da Microempresa e empresa de pequeno porte. Disponível no sítio <http://www.sebrae.com.br>. Acessado em dezembro de 2005.

LOBATO, D. M., FILHO, J. M., TORRES, M. C. S., RODRIGUES, M. R. A. Estratégia de empresas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MACEDO, M. M. Condições sociais e competitividade. Curitiba: UFPR. In: Rev. de Economia, n. 24, 2000. 17 – 44p.

MARION FILHO, P. J. A evolução e organização recente da indústria de móveis nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. 151p. Tese (Doutorado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997.

MDIC. CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA E MÓVEIS – PERFIL. Fórum de Competitividade: Diálogo para o Desenvolvimento. Fevereiro/2004

MARIOTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. São Paulo: FGV. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 2, p 37 – 52, abr/jun, 1991.

MATOS, N. M. A. de. Normas para padronização de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. Belém: Faculdade de Ciências Agrárias do Pará. Serviço de documentação e Informação, 2002. 61 p.: il.

MASON, E. S. Pprice and production policies of large scale enterprises. American Economic Review, v. 29, n. 1, p. 61 – 74, 1939.

MTE. Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS (2002). Disponível no sítio <<http://www.mte.gov.br> . Acessado em: 10 dezembro. 2005.

MTE. Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS (2003). Disponível no sítio <<http://www.mte.gov.br> . Acessado em: 10 dezembro. 2005.

MTE. Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS (2004). Disponível no sítio <http://www.mte.gov.br> . Acessado em: 30 janeiro. 2006.

NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. In: Revista de Economia Política, v. 14, nº 4, out/dez (1994), p. 7 – 31.

OCDE. Technology and the economy. The key relationships. Paris: OCDE, 1992.

- SANTOS, M. A. S. dos. Organização e competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do Estado do Pará. Dissertação. Universidade da Amazônia – UNAMA. Mestrado em Economia. Belém, 2002.
- SANTOS, F. C. A. Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.
- SHY, O. *Industrial organization: theory and applications*. London: MIT Press, 1996.
- THOMPSON, A. A., STRICKLAND III, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. São Paulo: FGV. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, nº 4, p. 20 – 37, out/dez (2000).
- VERÍSSIMO, A.; BARROS, A. C. A expansão da atividade madeireira na Amazônia: impactos e perspectivas para o desenvolvimento do setor florestal no Pará. Belém: IMAZON, 1996. 168 p.
- VIDAL, E., GERWWING, J., BARRETO, P., AMARAL, P., JHONS, J. Redução dos desperdícios na produção de madeira na Amazônia. Belém: IMAZON, 1997, 18 p. (Série Amazônia, 5).