

# Fatores Determinantes da Competitividade: Uma Análise do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves

Agenor Possamai (UFRRJ) [apossa@terra.com.br](mailto:apossa@terra.com.br)

Ana Alice Vilas Boas (UFRRJ) [analice@ufrj.br](mailto:analice@ufrj.br)

Roberta Dalvo Pereira da Conceição (UFRRJ) [rdalvo@globocom.com](mailto:rdalvo@globocom.com)

## Resumo

*O estudo buscou analisar os fatores determinantes da competitividade no pólo moveleiro de Bento Gonçalves, verificando-se questões como: mão-de-obra (que cria uma vantagem competitiva em relação a outros pólos devido à tradição local no setor), aplicação de programas de gestão de qualidade, produto e mercado como forma de posicionamento no processo de fabricação-vendas. A experiência do parque produtivo e a liderança na aquisição tecnológica para produção em série são pontos positivos, porém o Pólo se encontra pressionado pelo crescimento da concorrência de outros pólos, havendo necessidade de transformar a experiência em gestão competitiva, renovando princípios administrativos com programas de qualidade, marketing e desenvolvimento de produtos de modo que tenha o destaque merecido. A facilitação do acesso a estas novas ferramentas, através de incentivo das entidades patronais e instituições governamentais, pode criar um ambiente propício. Além do investimento, a realização de feiras gera destaque e acúmulo de conhecimento em novas tecnologias e design destacando sempre inovação e a criação de centros de treinamento e orientação.*

**Palavras-Chave:** *Estratégia, Competitividade e Informação*

## 1- Introdução

A tradição do setor moveleiro, no pólo de Bento Gonçalves, deu-se através da emigração italiana e alemã no século XIX. Nos anos 20, a região já contava com pequenas empresas moveleiras que fabricavam produtos por encomenda em pequena escala, pois a demanda neste período era muito incipiente. A partir da década de 50 verificou-se a ampliação da produção e implantação de novas empresas com produção em escala industrial e comercialização a nível estadual.

Já nas décadas de 60 e 70 houve crescimento e implantação de um número significativo de novas empresas da indústria moveleira. No Brasil, existem cerca de 7 pólos (principais e alguns emergentes) de produção de móvel. Os mais importantes encontram-se situados na Região Sudeste e Sul. Hoje, o Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de moveis nacional com destaque para a qualidade e design dos produtos.

O município de Bento Gonçalves é o maior pólo da região Sul e destaca-se na produção de moveis com matéria prima de madeira maciça, aglomerados (abastecimento do mercado interno) e outros materiais (SINDIMÓVES, 2003). É considerado, no Brasil, o pólo mais avançado em termos de tecnologia e desenvolvimento de produtos. Fator diferencial devido ao associativismo empresarial local e a criação de órgão de assessoria (MOVERGS e SINDMOVEIS) e de instrução (SENAI, SEDA, SEBRAE, etc). Através do qual implanta-se, na região, centros de estudos para a área introduzindo uma nova cultura industrial voltada para criação de estratégias de produtos (desde o design ate a introdução de novos materiais) e de cliente (marketing, CRM etc.).

O Pólo Moveleiro existe na região a mais de 50 anos, sendo formado por empresas de pequeno, médio e grande porte. Suas características formadoras foram modificadas com o tempo, principalmente pelo surgimento da globalização que trouxe novos concorrentes e novos desafios de competitividade e adaptabilidade ao novo mercado. Como resultado desta nova realidade o pólo moveleiro deixou de ter a posição impar de fabricação e distribuição. Fato que faz com que as empresas da região busquem investimento em tecnologia, criação de planos de gestão, inovação funcional e física de produtos, implantação de programas de qualidade, implantação de uma logística mais customizada, manutenção de um estoque mais enxuto para atender o consumidor mais exigente, alocar o negócio num mercado cada vez mais competitivo e também aprimorar as relações de trabalho. Mas, essas ações não serão fáceis de serem implantadas devido aos grandes problemas como: dificuldade de recursos públicos e privados compatíveis com a realidade local, queda da lucratividade devido concorrência por preço e produto, necessidade de tradução dos anseios dos clientes e instabilidade econômica inerente ao setor.

Mesmo no terceiro milênio e com uma economia globalizada, o Brasil ainda colhe o baixo dinamismo industrial plantado no passado. Esta colheita está refletida na cultura industrial que amarga à defasagem tecnológica e cultural do país. Mas, há reflexos de que esta colheita está no fim, um exemplo disso é o Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves, desenvolvido a partir do empreendedorismo dos pequenos empresários e adaptado aos grandes. Este pólo tornou-se sinônimo de determinação e tecnologia. Cenário este que pode ser observado através da análise de elementos determinantes para o sucesso desse empreendimento como as Feiras de móveis.

As feiras surgiram através do associativismo da comunidade empresarial local que trouxe uma visão para o pólo, de mercado nacional e internacional. Com a criação da MOVERGS (Associação das Industrias de Moveis do Estado do Rio Grande do Sul) e sua posterior reformulação e a associação desta com órgãos importantes do governo e com os centros de pesquisa foi introduzido ao pólo a cultura inicial de gestão empresarial e de negócio. Hoje, a feira é a porta de entrada para a crescente atualização e renovação desse mercado. Um ícone dessa posição é a MOVESUL – considerado o maior evento do ramo na América Latina. Nestas feiras são realizados inúmeros negócios e elas contam com a participação de mais de 40 países. Em 2002, foram movimentados cerca de US\$ 172 milhões, registrando um crescimento de 8% em relação a 2000. Para alcançar uma expectativa de crescimento em torno de 15% em 2004, os organizadores vêm cumprindo um calendário internacional de divulgação em diferentes eventos que ocorrem ao redor do mundo. Além disso, através de entidades como a ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Industrias do Mobiliário) foi criado a 4 anos o programa à Exportação de Moveis (Promóvel), que tem como objetivo aumentar as exportações. Atualmente estão inseridas neste programa 600 empresas dos 13 Pólos moveleiro do país. Deste total 430 empresas já exportam para países da América Latina (ABIMÓVEL, 2003).

O programa tem apoio financeiro da APEX (Agência de Promoção de Exportações) e investe na vinda de importadores de moveis para conhecer a produção nacional e na participação de empresários em palestras e exposições no exterior por meio de eventos. Em contrapartida, os executivos são incentivados a adquirir *know-how*; adequar suas unidades fabris, valorizar as normas internacionais ISSO 9000 e 14000, buscar o selo verde, entre outros. Desde a implantação do programa, o índice de exportação subiu de 190 (1999) para 450 (2002).

Estes programas e eventos têm como objetivo tornar o setor moveleiro mais competitivo em nível nacional e internacional. Apresentar o que há de melhor em tecnologia de máquinas, acessórios e matérias-primas. Envolver micros, pequenas e medias empresas para desenvolverem novos contatos comerciais e aperfeiçoamento profissional. Além disso, introduzirem a cultura local o

processo e a implementação de programas de qualidade (certificações) e de gestão empresarial como forma de cumprirem as exigências do mercado nacional e internacional.

## **1.1 Objetivos**

O principal objetivo deste artigo é apresentar o diagnóstico do desenvolvimento competitivo das empresas associadas a MOVERGS, empresas estas que compõem o Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves - RS.

Como objetivos específicos buscou-se: identificar o perfil das empresas quanto ao porte, sistema de gestão, produtos produzidos, matérias primas utilizadas e terceirização; descrever como a empresa capta informação do mercado, como a distribui e utiliza; relacionar as vantagens e desvantagens percebidas pelas empresas em relação ao pólo de Bento Gonçalves comparado à concorrência.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Vantagem Competitiva**

Competitividade pode ser compreendida como o resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação no mercado através da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados.

De acordo com este conceito, para alcançar seus objetivos e, portanto ter sucesso, a empresa terá que identificar e desempenhar de forma adequada um conjunto de ações, decisivas para a conquista e manutenção de seus clientes-alvo. Estas ações correspondem aos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos e que são geralmente identificados como fatores críticos de sucesso.

A competitividade da empresa será assim determinada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. Quanto mais competitiva a empresa for, maior será o seu sucesso. Esses fatores, de forma geral, estão relacionados ao produto tangível, produto ampliado e preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence. Ohmae (1985, p. 41) afirma:

“Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa (...). Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva. Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas”.

De acordo com Coutinho & Ferraz (2002), o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa, sejam relativos ao setor em que ela opera ou ao sistema econômico, político, social e tecnológico em que esta inserida. A competitividade não é estática, mas dinâmica, já que desempenho e eficiência são conseqüências do ajuste da

empresa ao mercado, concorrência e ambiente econômico. Segundo esses autores, “estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio”.

Neste contexto, Ohmae (1985) afirma que a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura diferenciar-se positivamente da concorrência, utilizando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. São ações de curso específico que são designadas para criar vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, obter uma posição que se mantenha, a longo prazo, favorável em uma indústria. Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e a segunda são os determinantes da posição relativa da empresa dentro da indústria. Essas duas questões podem ser modeladas pela empresa, pois, através da escolha de sua estratégia competitiva ela pode se tornar uma indústria mais ou menos atrativa e também pode melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma determinada indústria.

Apenas a estratégia competitiva genérica, conceituada por Porter (1989) como uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas, não levará o desempenho acima da média se não for sustentável ante aos concorrentes. Essa sustentabilidade exige que a empresa possua barreiras que dificultem a imitação da estratégia e que ela se constitua em um alvo móvel para os seus concorrentes, por meio de investimentos para melhorar continuamente a sua posição.

A estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria, que devem ser modeladas pela empresa, já que a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente como também pode influenciá-lo. Será bem-sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido. A montagem da estratégia deverá ser feita considerando três importantes elementos, empresa, clientes e concorrentes, que juntos formam o triângulo estratégico. Cada um deles é uma entidade própria, com interesses e objetivos específicos, constituindo-se em um foco de estratégias.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva é obtida através da implementação de estratégias competitivas genéricas adequadas, que podem ser de três tipos, a partir da combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo do alvo em que a empresa pretende obtê-las: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis para uma indústria em particular.

A vantagem competitiva externa, se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto ampliado, e que representam valor para o comprador, dá à empresa poder de mercado efetivo, permitindo-lhe impor aos consumidores preço superior ao do principal concorrente. E será interna, se estiver baseada em superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe custo inferior ao do principal concorrente. Esta vantagem competitiva interna resulta de melhor produtividade e dá à empresa maior rentabilidade ou maior capacidade de resistência a uma baixa de preços imposta pelo mercado ou pela concorrência. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo de vantagem é uma estratégia de custos, utilizando principalmente a capacidade organizacional e tecnológica da empresa. O poder de mercado da empresa pode ser avaliado através de informações fornecidas pelos estudos de imagem de marca, que permitem aferir o valor percebido de uma marca ou estimar a elasticidade de preços.

Porter (1989) criou ferramentas ao propor um modelo conceitual. A primeira delas é a visão da cinco forças competitivas. Afirma que a empresa terá de definir sua estratégia competitiva considerando a concorrência existente, e mais quatro forças externas: poder de negociação dos

fornecedores, poder de negociação dos compradores, entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Essas cinco forças determinam rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas. A segunda ferramenta importante é a cadeia de valor, instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar formas de intensificá-la. Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e a unidade que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. A cadeia de valor divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, na produção, no marketing e na distribuição de seu produto. Essa visão explora as inter-relações entre as cadeias de valor da empresa, de seus consumidores, de seus canais de distribuição e de seus fornecedores. Porter (1989, p. 34) define:

“As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor”.

A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da empresa, mas não é, por si só, suficiente, já que ela será influenciada pela capacidade de captação do valor efetivamente criado. A estrutura da indústria determina quem capta o valor. Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Também utiliza e cria informação.

## **2.2 Fatores Determinantes da Competitividade**

O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores. Segundo Coutinho & Ferraz (2002) existem três importantes fatores que determinam a competitividade. São eles: os fatores internos, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos. Os fatores internos são aqueles que estão sob a decisão da empresa e através dos quais a empresa procura se distinguir de seus competidores. Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a área de influência e caracterizam diretamente o ambiente competitivo.

Para Coutinho & Ferraz (2002) as considerações expostas indicam que, para avaliar a “capacidade de formular e implementar estratégias”, é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, verificar a sua importância setorial no presente e o que se pode esperar no futuro próximo e avaliar o potencial de outras empresas do país são fatores importantes. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrada ao exame de seus fatores determinantes.

### **2.2.1 Os Fundamentos Sociais da Competitividade**

Estima-se que o conhecimento científico e tecnológico tem se duplicado a cada 10-15 anos. Devido a este cenário, a competitividade torna-se um imperativo, uma condicionante da sobrevivência das empresas. Para entender e enfrentar de maneira adequada os desafios trazidos por essas mudanças é preciso reconhecer sua complexidade e suas implicações sociais. Coutinho & Ferraz (2002) afirmam que a construção da competitividade não pode ser desvinculada de fundamentos sociais, como a educação básica universalizada, a elevada qualificação da força de trabalho, novas formas de organização do processo de produção, entre outros. Estes fundamentos significam um mínimo de equidade na sociedade. Porém, estes processos em busca da

competitividade tendem a provocar efeitos negativos em matéria de empregos e salários e, portanto da equidade social.

As transformações econômicas recentes têm produzido um crescente desemprego nas economias industrializadas. Anteriormente aos anos 80 verificava-se um crescimento intenso dos empregos e dos salários, as distâncias sociais eram progressivamente encurtadas. Após este período surgiram condições que modificaram esse processo. O aumento do desemprego, ao lado da capacidade da indústria de crescer muito rapidamente em relação aos empregos industriais, acarretou um processo aonde os salários declinam para o conjunto dos assalariados. Criou-se assim um maior distanciamento entre os segmentos do topo da pirâmide social e os menos favorecidos.

À medida que a competitividade depende dos fundamentos sociais ela gera uma série de efeitos sociais adversos. É necessário buscar uma maneira de aliar as dimensões econômicas e sociais, a fim de evitar tais efeitos negativos. O Brasil, mesmo tendo um período positivo, fase anterior aos anos 80, não pode evitar o desemprego estrutural e os baixos salários. A desigualdade social acentuou-se fortemente, e somente a superação da herança histórica e o resgate de imensas frações da população poderia acabar com a incompatibilidade da competitividade em relação ao quadro social existente.

A competitividade encontra-se cada vez mais fundada em condições sistêmicas de natureza social, abrangendo quatro dimensões essenciais. A primeira diz respeito ao reconhecimento e a legitimização política e social dos objetivos da competitividade, o que requer um compromisso mínimo entre competitividade e equidade. A segunda aborda a qualidade dos recursos humanos envolvidos nos processos produtivos e na gestão das empresas, em matéria de sua qualificação, escolaridade, capacitação e grau de iniciativa. Como terceira dimensão essencial tem-se a maturidade, o respeito e o mútuo reconhecimento entre capital e trabalho em matéria de negociações trabalhistas, que resultam em sistemas de remuneração que distribuem equitativamente os ganhos de produtividade. Finalmente, o envolvimento amplo e consciente dos consumidores quanto às exigências de qualidade e conformidade dos produtos às normas de saúde, meio ambiente e segurança e à padronização técnica envolvida, também são essenciais.

Segundo Coutinho & Ferraz (2002), um dos principais fatores de aumento da competitividade na indústria brasileira está ligada à capacidade inovativa e aos processos criativos de aprendizado conjunto. Seis macro-diretrizes destacam-se como pontos para a superação da fragilidade tecnológica e a ausência de cooperação no sistema de inovação brasileiro: criar uma estratégia nacional de desenvolvimento científico e tecnológico efetivamente articulada às estratégias de desenvolvimento industrial, e que a sua implementação aconteça de forma coerente e articulada; estimular o setor privado a reforçar suas atividades relacionadas à educação, ciência e tecnologia; aumentar a conectividade entre os diversos agentes do sistema C&T, induzindo a cooperação e a expansão no processo de aprendizado conjunto.

Essa cooperação deverá acontecer entre empresas e entidades de pesquisa, prestadores de serviços tecnológicos, instituições governamentais, etc., no esforço de dinamizar a tecnologia no setor industrial; estabelecer políticas especiais de incentivo à capacitação científica e tecnológica em áreas associadas às tecnologias genéricas de natureza estratégica; promover uma rearticulação em novas bases da infra-estrutura tecnológica estatal e privada de forma diretamente coordenada com a iniciativa empresarial; implantar um sistema para identificação de oportunidades científicas e tecnológicas e reforçar programas que garantam a rápida disseminação de informações, a efetiva difusão de conhecimentos, etc.

### **2.2.2 Estratégias de Competitividade para os Setores da Indústria**

A principal vantagem competitiva da indústria brasileira é o tamanho de seu mercado interno, afirmam Coutinho & Ferraz (2002). Porém, a crescente desigualdade na distribuição da renda e a marginalização de parcela significativa da população do consumo de bens industriais acabam restringindo esta vantagem. O baixo dinamismo aparente nas últimas décadas pode ser considerado um dos maiores obstáculos à competitividade. A estagnação do mercado ocasiona ociosidade de equipamentos e baixos níveis de investimentos.

A eficiência e a qualidade industrial vêm aumentando recentemente, embora não tenha ocorrido renovação e atualização do parque industrial que significasse um salto na competitividade. Ao contrário, a retração do mercado interno traduziu-se na redução da produção, com abandono de linhas de produtos com maior nível tecnológico. Esse processo de downgrading da produção, oposto à tendência internacional, vem provocando um importante deslocamento da estrutura industrial nacional em relação aos segmentos mais dinâmicos.

As exportações também apresentam um fator preocupante. Estas concentradas em commodities, cujos mercados apresentam tendência a um baixo dinamismo. A falta de dinamismo do mercado interno dificulta as possibilidades de sofisticação dos produtos, limita as escalas de produção e reduz a capacidade de capitalização das empresas.

A dinamização do mercado possibilitaria escalas de produção crescentes e mais eficientes, mercados mais exigentes e capazes de absorver novos produtos com mais velocidade, estímulo à prática de P&D e ao desenvolvimento de novas aplicações. Serviços e produtos com marcas e características brasileiras, investimentos de ampliação e renovação do parque de máquinas e equipamentos, o que viabilizaria aumento de produtividade e qualidade, e novos processos, upgrading das estratégias empresariais e reforço à capitalização e à capacidade de acumulação das empresas, permitindo um porte brasileiro mais forte em relação à concorrência internacional e facilitando a reaproximação banco e indústria.

### **3. Metodologia**

Este artigo é baseado em uma pesquisa exploratória quantitativa. Segundo Hoppen (1996) e Marconi & Lakatos (2002), a pesquisa exploratória trata de aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes inéditos. Este tipo de pesquisa visa desenvolver hipóteses e proposições que irão resultar em pesquisas complementares. Assim sendo, a pesquisa exploratória se esforça em melhor definir novos conceitos a estudar, apontando também para a melhor maneira de medi-los.

O objetivo principal do trabalho de campo foi coletar dados junto às empresas. Primeiro foram selecionadas as empresas, que totalizaram sessenta e duas. Estas empresas são associadas da MOVERGS de Bento Gonçalves. Das sessenta e duas empresas que constam na lista dos associados da MOVERGS de Bento Gonçalves, três delas encerraram suas atividades, dezessete empresas não participaram da pesquisa (cinco recusas, cinco responsáveis viajando no período da coleta e sete solicitaram questionário via e-mail, mas não retomaram). Portanto, participaram desta pesquisa quarenta e duas empresas sendo que duas delas responderam por e-mail e as demais responderam através de entrevistas pessoais durante o mês de julho de 2003.

O procedimento de coleta de dados iniciou-se através de um contato telefônico, onde foi apresentado o objetivo da pesquisa. Foi enviada carta de apresentação que solicitava horário e dia preferencial para a realização de entrevista pessoal com um dos representantes da diretoria ou gerência da área administrativa. A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de um questionário semi-estruturado com trinta e duas questões.

O questionário semi-estruturado foi elaborado através do conhecimento de um dos autores na área e do conhecimento obtido através de revisão bibliográfica. Após, um pré-teste, este

instrumento de coleta de dados sofreu alterações que resultou num novo ordenamento das questões e deixando as perguntas mais complexas para serem respondidas na última parte do questionário. As perguntas foram agrupadas por itens que compõem o conjunto do conhecimento que a pesquisa busca elucidar.

#### 4. Análise e Interpretação dos Dados

##### 4.1 Perfil das Empresas

Utilizou-se uma amostragem de 42 empresas agrupadas por tempo de atuação no mercado e contou com a colaboração de diretores, gerentes e outros cargos de direção para a feitura da pesquisa. As empresas foram divididas nas seguintes categorias: Grupo 1 é formado por empresas com até 10 anos de fundação, o segundo de 11 a 20 anos e o terceiro com mais de 21 anos. Sendo que no geral 66,67% dos respondentes eram diretores conforme mostra a Tabela 1.

As empresas também foram avaliadas nos seguintes quesitos: Existência de programas de qualidade (ISO 9000 e 14000 ou outras normas de certificação), Clientes, Mão-de-obra, Grau de Gestão Competitiva, Patentes, Tecnologia de Serviços e Tecnologia da Informação.

Aspectos - % -		Até 10 anos (12)	De 11 a 20 anos (14)	Mais de 20 anos (16)	Total (42)
Cargo que ocupa na empresa	Diretor	83,33	71,43	50,00	66,67
	Gerente	8,33	21,43	25,00	19,05
	Outros cargos	8,33	7,14	25,00	14,29

**Tabela 1:** Cargo que ocupa na empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa. Julho de 2003.

##### 4.1.1 Perfil dos Clientes

As empresas com menos tempo no mercado (até 10 anos) conquistaram mais clientes neste último ano mostrando excelente expansão mercadológica e também são estas empresas que apresentam maior número de clientes entre os três grupos analisados. Considerando apenas o número de empresas conquistadas neste último ano, as empresas de 11 a 20 anos são as que apresentam menor conquista de novos clientes (Tabela 2).

Aspectos - % -		Até 10 Anos (12)	De 11 a 20 Anos (14)	Mais de 20 Anos (16)	Total (42)
Número de novos clientes que a empresa conquistou neste último ano	1 até 20 clientes	16,67	42,86	12,50	23,81
	21 a 50 clientes	16,67	42,86	37,50	33,33
	51 a 100 clientes	8,33	0,00	25,00	11,90
	101 a 200 clientes	25,00	0,00	6,25	9,52
	Acima de 201 clientes	33,33	14,29	18,75	21,43

## **Tabela 2. Número de Clientes da Empresa.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

### **4.1.2 Perfil da Mão-de-Obra**

Pouco mais da metade da amostra (52,38%) é composta de empresas pequenas, com 20 a 99 funcionários. As micro empresas, com até 19 funcionários, participam com 26,19% e é o segundo maior segmento depois das empresas pequenas. Quase um quarto (21,43%) soma a participação das empresas médias, com mais de 100 e menos de 500 funcionários. Enquanto que a participação das empresas grandes, com mais de 500 funcionários, é de apenas 2,38%.

A soma da participação das micro com as pequenas totaliza 78,57%. Portanto, um pólo formado com uma significativa participação de empresas de pequeno porte. A grande maioria (88,10%) das empresas reconhece a mão-de-obra da região com diferencial competitivo por ser qualificada, cara e também treinada.

As empresas mais recentes, com até 10 anos, é o grupo de empresas que mais reconhece a qualificação da mão-de-obra como diferencial competitivo, as empresas com maior tempo no mercado reconhecem a qualificação da mão-de-obra, mas consideram também caros estes profissionais. Já as empresas de médio tempo no mercado, de 11 a 20 anos, são o grupo de empresas que apresenta necessidade de buscar mão-de-obra em Minas Gerais e São Paulo. Para as empresas com até 10 anos o atributo com maior reconhecimento no diferencial da mão-de-obra da região é o conhecimento prático e/ou técnico. Para as empresas de 11 a 20 anos é a iniciativa na solução de problemas e a disciplina o maior diferencial. Para as empresas com mais de 21 anos o mais importante é a capacidade para apreender novas qualificações.

Considerando os atributos para cada grupo de empresas é possível concluir que para as empresas novas o conhecimento prático ou técnico que a mão-de-obra absorveu nestes 50 anos é muito importante quando iniciam suas atividades. Já as empresas de médio tempo no mercado, de 11 a 20 anos, destacam características mais culturais como a disciplina e a iniciativa na solução dos problemas. No entanto, as empresas mais maduras, com mais de 21 anos no mercado, destacam uma característica coletiva da mão-de-obra que é a facilidade de absorver novos conhecimentos muito importantes para quem tem que renovar.

### **4.1.3 Perfil do Grau de Gestão Competitiva**

A gestão competitiva está mais presente entre as empresas mais maduras, com mais de 21 anos, pois são as que apresentam maior investimento em pesquisa e desenvolvimento e são elas que mais fazem planejamento estratégico (43,75%). As empresas novas, de até 10 anos, fazem mais investimentos em desenvolvimento e realizam mais planejamento estratégico que as empresas com tempo médio no mercado, entre 11 a 20 anos, conforme mostra a Tabela 4.

Esta mesma tabela mostra que as empresas mais novas, de até 10 anos, são as que estão com maior exportação no Mercosul além da venda nacional fabricam mais móveis residenciais com concentração na produção de cadeiras, estofados e móveis de escritório.

As empresas de 11 a 20 anos apresentam maior concentração na venda no RS e possuem significativa exportação no MERCOSUL. Mais da metade fabrica móveis residenciais e ainda fabricam móveis para dormitórios, mesas, cadeiras, armários e estantes. As empresas mais maduras, com mais de 21 anos no mercado, vendem com distribuição equilibrada em todo o território nacional, exportam para o MERCOSUL e também para outros mercados no exterior. Estas empresas concentram sua produção em móveis residenciais, dormitórios e cozinhas.

Aspectos - % -		Até 10 Anos (12)	De 11 a 20 Anos (14)	Mais de 20 Anos (16)	Total (42)
Planejamento Estratégico	A empresa faz planejamento estratégico apenas informalmente	50,00	42,86	31,25	<b>40,48</b>
	A empresa faz planejamento estratégico de maneira formal	33,33	14,29	43,75	<b>30,95</b>
	A empresa faz planejamento formal e informal	0,00	0,00	12,50	<b>4,76</b>
	A empresa não faz planejamento estratégico	16,67	42,86	6,25	<b>21,43</b>
	Outro	0,00	0,00	6,25	<b>2,38</b>

**Tabela 4:** Planejamento Estratégico nas Empresas do Pólo Moveleiro

Fonte: Dados da Pesquisa.

### 4.3 Competitividade no Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves

A Itália e a indústria nacional são os maiores fornecedores de tecnologia de processo para as empresas do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. No entanto, o que mais afeta as empresas do pólo é a dificuldade de acesso à exportação e o desenvolvimento de produtos para nichos específicos, produtos com custos mais acessíveis através de inovações tecnológicas e produtos com maior qualidade nos acabamentos. Em relação às ameaças, o crescimento da concorrência formal e informal nacional, a instabilidade do dólar, a queda de poder aquisitivo do consumidor nacional e o baixo crescimento da indústria da construção foram as mais citadas.

O fator determinante para manter a competitividade na principal linha de produtos é a inovação de estilos nos produtos, a qualidade da matéria-prima, a capacidade de atendimento em volume e prazos, a qualidade da mão-de-obra, as novas estratégias de comercialização, o nível tecnológico dos equipamentos e o custo da mão-de-obra. Os representantes foram citados por 52,38% dos entrevistados como a principal fonte utilizada pelas empresas para monitorar a concorrência, desenvolver produtos, avaliar os produtos da concorrência e conhecer os preços mais praticados. Os representantes com 38,10% das citações também são a principal fonte para conhecer a satisfação dos clientes. Outras fontes são utilizadas para conhecer o cliente, são: as visitas da direção a clientes e a entidades patronais (SERASA/MOVERGS).

O monitoramento dos fatores de competitividade em relação aos fornecedores tem como fontes mais utilizadas: a comparação dos produtos (matéria-prima, logística, capacidade produtiva e comercialização) e os representantes. A finalidade é buscar alternativas mais

competitivas/redução dos custos e dar qualidade aos produtos. As principais vantagens competitivas que as empresas reconhecem que possuem em relação à concorrência são: qualidade superior, design avançado, marca, assistência técnica e inovação.

A vantagem competitiva em relação ao primeiro concorrente é o preço e a marca. Em relação ao segundo é o preço menor e as condições de pagamento, e em relação ao terceiro também é o menor preço, a segmentação de mercado e as condições de pagamento. Mais da metade (64,29%) das empresas não faz monitoramento dos consumidores e não avalia o seu desempenho em relação ao seu concorrente principal. Quando há coleta das informações das empresas que buscam conhecer o consumidor do concorrente é através do representante e visitas a clientes, ela é feita através de pesquisas de mercado de empresas contratadas. As principais vantagens competitivas associadas à localização das empresas na região, considerando apenas as citações dos entrevistados que destacaram como muito importante, as principais vantagens são, em ordem decrescente de citação: qualidade da mão-de-obra, infra-estrutura disponível, próximo da universidade e centros de pesquisa, próximo aos fornecedores de insumos, disponibilidade de mão-de-obra, custos de mão-de-obra, proximidade com clientes/consumidores e existência de programas governamentais.

Através dos comentários realizados pelos entrevistados nesta pesquisa, destacam-se os fatores mais citados. Entre eles estão a concorrência desleal, os custos, impostos e a falta de incentivo do governo. Foram relacionadas também a concorrência com outros pólos, a mão-de-obra onerosa, o frete caro, os juros bancários extorsivos, o distanciamento entre fábricas e matéria-prima e a pouca divulgação do pólo. Em contrapartida, foram destacadas positivamente as questões da mão-de-obra cada vez mais especializada, o aumento e incentivo para o desenvolvimento do design, o fortalecimento de entidades como MOVERGS e SINDIMÓVEIS em âmbito estadual, a criação de tecnologia e qualificação e o acesso as importantes feiras, MOVELSUL e FIMMA BRASIL. O Pólo de Bento Gonçalves é considerado um pólo avançado, porém existe preocupação com o crescimento dos demais pólos, que possuem vantagem da proximidade com fornecedores de matéria-prima e dos centros de maior consumo.

## **5. Conclusão**

O Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves é composto na sua maioria por empresas de pequeno porte (micro e pequenas – 78%) e em sua minoria por empresas de grande porte. Pode-se observar que a cultura de certificação de qualidade, nas empresas do pólo, ainda está muito a quem das necessidades de mercado (nacional e internacional) apesar do seu desempenho em relação à geração de novos produtos e aquisição de novos clientes (em destaque as empresas do Grupo 1). Já no sentido oposto estão as empresas do Grupo 2, posição que pode ser explicada pela a concorrência em relação ao Grupo 1 devido a inovação e ao Grupo 3 devido à tradição e marca.

Os negócios relativos à produção são voltados quase que totalmente para móveis residenciais (30% dormitórios e 21% de cozinha). Neste ramo é verificado a grande utilização e pesquisa de novos materiais como MDF. Na cadeia produtiva de 83% das empresas pelo menos um processo produtivo é terceirizado, sendo os mais freqüentes os serviços de estofaria e pintura (nos processos de chão de fábrica) e os serviços de Administração e Contabilidade (nos processos complementares).

A mão de obra é reconhecida como diferencial para o pólo, na sua maioria formada por descendentes de italianos que moram na região. O perfil mais característico é o de baixa escolaridade apesar do grande nível de especialização. Outro fator característico da mão de obra é a disciplina e o comprometimento.

A visão de tecnologia de informação, no pólo, é relativamente baixa não havendo uma grande preocupação em formação de um sistema específico ou setor (73% das entrevistadas não o tem). Este fato é constatado pela falta de conhecimento por parte dos funcionários de assuntos como: metas e missão da empresa. Através deste fato, pode-se concluir que apesar do grande diferencial em relação à mão de obra e tradição no setor se faz necessário uma mudança de postura por parte das empresas participantes. Pois, em relação ao mercado nacional e/ou internacional é necessário à implantação/implementação de uma gestão de negócio voltada para a feitura de estratégias mais específicas e de conhecimento de todos os setores. Funcionaria como uma espécie de efeito cascata da informação que partiria do topo para as bases, ou seja, uma reculturação organizacional.

Outro fator relevante seria a quebra do paradigma de quase padronização da gestão das empresas que é observado no pólo. Ponto que se encarrega de ser positivo quando se fala na facilidade de formação de associações e especialização. Mas, negativo quando visto que a padronização da gestão das empresas locais podem levar a uma estagnação e a uma dificuldade na captação das necessidades dos clientes. Agregar novos parâmetros e novas fontes de captação de informações sobre os consumidores fidelizados ou em potencial é muito importante. Apenas a utilização das feiras e representantes para o alcance de mercado é muito pequeno para uma região com visão internacional e competitividade nacional. É necessário inovar e não fazer da tradição um arreio que trave a agregação e adaptação de novos conceitos. É essencial seguir a trilha já deixada pela busca e aquisição de design arrojados e fazer desta visão o modelo básico para a mudança e para a introdução de uma cultura de gestão empresarial a fim de fazer com que o pólo esteja melhor preparado para enfrentar problemas como: queda do poder aquisitivo, recessão econômica, concorrência formal e informal, instabilidade do dólar e aumento do preço.

### **Referência Bibliográfica**

- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papiros e Editora da Unicamp, 2002. I
- HIERARQUIA Sócio-Econômica de Bento Gonçalves. Publicação anual do Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves, 2003, dados de 2002.
- HOPPEN, Norberto; POINTE, Liette La; MOREAU, Eliane. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, v. 2, n. 2, out. 1996.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Valter T.; HESSEIN, Ligia G.; GIALDI, Silvestre. Normas técnicas para apresentação de trabalhos científicos. Porto Alegre: Médica Missau, 2001.
- OHMAE, Kenichi. O estrategista em ação. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ABIMÓVEL. Disponível em: <http://www.abimovel.org.br/panorama/menu/menupanorama2.htm>> Acesso em :14 de junho. 2003.
- SINDIMÓVEIS. Disponível em: <<http://www.movelsul.com.br/port/setor/setor.htm>> Acesso em: 14 de jun. 2003.