

Cooperação entre empresas de aglomerações industriais de setores tradicionais: o caso da indústria de móveis de madeira

Autoria: Mauro Roesse, Leda Maria Caira Gitahy

Resumo:

Este artigo se baseia em uma pesquisa sobre o Setor Moveleiro no mundo e no Brasil onde fizemos uma revisão dos dados disponíveis e da produção científica sobre o setor, bem como em um estudo de caso sobre na aglomeração moveleira de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. No estudo de caso fizemos uma análise do que chamamos de Sistema de Inovação local voltado para o setor moveleiro, através de uma análise dos agentes participantes do sistema, as empresas, suas associações, a universidade e o curso de tecnologia em produção moveleira, o Centro de Tecnologia da madeira e mobiliário - CETEMO-SENAI e as políticas públicas voltadas para o setor, sobretudo as promovidas pelo Governo Estadual. Enfatizamos as relações estabelecidas entre estes agentes e sobretudo as dificuldades impostas por suas diferenças estruturais ao estabelecimento de uma cooperação entre eles. Neste artigo apresentamos uma síntese da fundamentação teórica da pesquisa e um resumo da análise da inserção das empresas no sistema de inovação em foco.

1 Apresentação

Este artigo é uma versão reduzida de parte de nossa tese de doutoramento recentemente concluída, que trata da possibilidade de uma inserção competitiva de setores industriais tradicionais no novo contexto competitivo global.

Na pesquisa da tese tomamos como objeto de estudo a Indústria Moveleira – móveis de madeira – e através de uma revisão da produção científica sobre o setor desenvolvemos uma caracterização deste no mundo e no Brasil com ênfase nas suas transformações recentes sobretudo a partir de meados dos anos noventa. Também foi realizado um estudo de caso na aglomeração moveleira de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Neste estudo, fizemos um levantamento geral sobre os dados e as pesquisas disponíveis sobre o setor no município, além de termos realizado visitas e entrevistas em 10 empresas, à Associação da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul (MOVERGS), ao Sindicato da Indústria Moveleira de Bento Gonçalves (SINDIMÓVEIS), ao Centro de Tecnologia da Madeira e Mobiliário (CETEMO-SENAI), e à Universidade de Caxias do Sul (UCS), que mantém no campus de Bento Gonçalves um curso de Tecnologia em Produção Moveleira. Além disso foi realizado um estudo sobre as políticas industriais voltadas para o setor, estabelecidas em parcerias entre o Governo Estadual e os agentes supracitados.

Neste artigo vamos apresentar somente o resultado da pesquisa junto às empresas, com ênfase nas suas relações com os demais atores envolvidos na produção e na inovação. O objetivo deste texto é apresentar a heterogeneidade na forma de inserção de diferentes segmentos de empresas, na divisão do trabalho do setor e como esta heterogeneidade configura obstáculos ao desenvolvimento de estratégias coletivas para a capacitação do setor.

2 A Indústria Moveleira

A indústria moveleira no mundo inteiro sempre se caracterizou por ser composta predominantemente de micro e pequenas empresas e por se concentrarem em aglomerações locais. Esta indústria também se caracterizava por seu baixo dinamismo tecnológico e por ter sua produção voltada a mercados internos e regionais. No entanto a partir dos anos noventa houve um crescimento muito significativo do comércio mundial de móveis (1) e a exportação passou a fazer parte dos objetivos do setor de forma cada vez mais intensa. Paralelamente a isso, o setor também passou a conviver com necessidade de inovar com mais frequência.

Embora não seja um setor intensivo em tecnologia (2), a inovação incremental, do design, a aplicação de novos materiais e a adoção de novas estratégias de comercialização modificou de forma intensa o dinamismo do setor.

Tudo isso ocorreu sem mudanças na sua estrutura (3), que segue caracterizada pela ocorrência aglomerações locais de empresas de pequeno porte, característica que se transformou numa vantagem competitiva, em regiões que conseguiram mobilizar seus produtores para a inovação, pela via da especialização e da cooperação entre empresas e entre empresas, poder público e instituições de ensino e pesquisa.

Foi justamente esta questão que animou esta pesquisa. ou seja, a discussão em torno da capacidade de articulação dos agentes econômicos e sociais locais no sentido de serem criadas condições e um ambiente propício à capacitação de setores industriais localizados para o novo padrão de competição. Nosso objetivo era discutir, não a necessidade de cooperação e de alianças estratégicas, mas os obstáculos estruturais à sua constituição. Para isso realizamos uma ampla discussão teórica sobre a literatura que trata da reestruturação industrial, sobretudo a que discute o significado e o alcance de “novos arranjos industriais” nomeados como *clusters*, distritos industriais, sistemas locais de produção, bem como a que discute o chamado “novo padrão de política industrial”, menos centrada na coordenação pelo Estado, localizada e dedicada sobretudo à criação de condições mais favoráveis à integração entre as ações dos envolvidos na inovação de produtos e processos (sobretudo empresas e centros de pesquisa, ensino e formação de recursos humanos), os chamados Sistemas de Inovação.

A principal conclusão a que chegamos é que a cooperação entre empresas não é um fenômeno que ocorre espontaneamente, nem é fruto da mobilização animada pela necessidade de reação de empresas e regiões frente aos desafios da competição. Pelo contrário ela ocorre por força de uma política formal ou não, mas deliberada, pela decisão de um ou mais agentes do processo de assumir a coordenação da política industrial. A inovação do processo produtivo, condição essencial à obtenção de competitividade, depende cada vez mais da interação entre atores heterogêneos (empresas e universidades por exemplo), ou da cooperação entre empresas de setores diferentes ou de portes diferentes dentro de um mesmo setor. Ora, empresas de setores diferentes, instituições de ensino e pesquisa, empresas grandes e pequenas de um mesmo setor, todos estes agentes possuem modos diferentes de se inserir na divisão do trabalho. É natural que a cooperação entre eles não ocorra de forma espontânea, pois mesmo que haja uma dependência mútua os pontos de vista e o nível de informação, a linguagem e os interesses são sempre distintos e nem sempre facilmente conciliáveis.

Nesse sentido, orientamos a formulação de um quadro teórico da tese baseado na discussão em torno dos arranjos industriais cooperativos, em algumas premissas da Economia dos Custos de Transação e na concepção de Sistemas de Inovação

A seguir apresentamos uma breve síntese desta discussão teórica.

3.1 Arranjos industriais cooperativos

A noção de especialização flexível pode ser apontada como uma das elaborações teóricas mais influentes na análise da reestruturação produtiva de meados dos anos 80 para cá. Piore e Sabel (1984) são tidos como os iniciadores e principais defensores deste enfoque, que toma como ponto de partida duas grandes hipóteses: a) historicamente a produção em massa ocupou o espaço da produção em pequenas séries baseada localmente e organizada de forma cooperativa. Mas esta hegemonia não foi conquistada apenas pela maior eficiência da produção em massa, pela sua superioridade técnica e organizacional, mas houve também um processo de exclusão política e social da produção em menor escala e organizada localmente por um modelo dominante de produção e consumo. b) Com a crise da produção em massa, as

grandes corporações tendem a adotar modelos mais flexíveis de organização para poder sobreviver na competição global, bem como os arranjos alternativos (distritos industriais, pólos de alta tecnologia, etc) tendem a ganhar força e ocupar os espaços abertos pela crise do fordismo.

A principal característica deste enfoque é trazer a discussão da reestruturação produtiva para o campo das Ciências Sociais, ao preconizar que os grandes modelos de organização da produção e a política industrial não são baseados somente na eficiência, mas são resultados de transformações sociais, de embates entre a produção local e as grandes corporações mundiais, entre o pequeno e o grande capital, entre grupos profissionais tradicionais e emergentes, entre a produção de pequenas séries e a produção em larga escala. Em uma palavra o que está em jogo são modelos de desenvolvimento econômico e o tipo de sociedade que ele comporta.

É importante notar como fatores sociais e políticos, presentes na história de uma região tornam-se pressupostos fundamentais, ou seja, não existe especialização flexível sem a presença de fortes vínculos extra-econômicos unindo firmas, trabalhadores, consumidores, poder local e sociedade civil. A grande questão é, estes vínculos podem ser criados onde eles não foram desenvolvidos historicamente? Política Industrial e de C&T podem suprir a ausência de décadas ou as vezes séculos de vínculos étnicos, sociais e políticos?

Diversos autores (Capecchi, 1989; Brusco, 1990; Segenberger e Pyke, 1991; Schmitz, 1992 e 1993; Becattini 1994; Humphrey e Schmitz, 1996) consideram que as aglomerações organizadas de pequenas e médias empresas baseadas localmente deveriam ser o foco da política industrial dos países em desenvolvimento (através de políticas industriais locais integradas a políticas nacionais) por exigirem menores investimentos, aproveitarem melhor os recursos humanos e materiais disponíveis e se adaptarem melhor às condições locais.

A competitividade dos distritos estaria fortemente baseada no estabelecimento de uma "nova solidariedade" entre as firmas e entre capital e trabalho, em uma palavra em maior cooperação. Esta nova solidariedade, aparece nos textos como confiança, confiabilidade e como a garantia de relações informais, não sancionadas por contrato. Schmitz (1992 e 1993) vai chamar este fenômeno de "eficiência coletiva", que significa a capacidade de competir que a aglomeração organizada de pequenas empresas traz, capacidade esta que pequenas empresas isoladas não tem (Humphrey e Schmitz, 1996).

A formação de *clusters* de pequenas e médias empresas representaria também o desenvolvimento de uma nova configuração espacial da produção, concentração espacial e setorial trariam "economias de aglomeração", gerando benefícios relacionados à proximidade das unidades de produção, ao maior intercâmbio de informações e melhor aproveitamento da infra-estrutura urbana. Neste sentido alguns autores (Storper, 1994; Scott, 1994; Piore, 1988; entre outros) se dedicam ao estudo das transformações na configuração espacial da produção.

A teoria da Especialização Flexível, pode dar margem ao excesso de otimismo e à simplificação, como aliás qualquer teoria lida de forma mecânica em busca de lições normativas. Mas por outro lado ela abre amplo espaço para um enfoque Sociológico e Político da industrialização. A percepção de que a configuração produtiva depende de arranjos políticos e sociais e não apenas econômicos e técnicos é a grande contribuição da tese da especialização flexível, tanto para a compreensão dos novos arranjos produtivos, como das bases sociais e políticas do fordismo. Mas uma limitação da Especialização Flexível está num certo determinismo do tamanho da firma e da sua base local em relação ao seu *modus operandi*. Sobretudo na sua disposição à participação em arranjos cooperativos. Ao colocar ênfase excessiva no papel social que cumpre a pequena empresa local, pode parecer que esta, ao se incorporar em ações que visam criar maior eficiência coletiva, está fazendo isso pela coletividade e não como estratégia de sobrevivência da empresa individual. A disposição

social pode servir como explicação dos arranjos bem sucedidos, mas e aqueles em que a grande queixa das suas lideranças é a baixa disposição das empresas (pequenas, locais e em risco de vida) em cooperar?

Talvez seja o caso de enfatizar mais o enfoque político do arranjos cooperativos. A ação do poder local e das associações no sentido de mobilizar as empresas precisa construir a confiança e disposição à ação coletiva, que não vão surgir naturalmente do fato das empresas serem pequenas e baseadas localmente ou necessitarem se tornarem mais competitivas. O fato das empresas estarem em dificuldades pode, pelo contrário, reforçar o individualismo e o imediatismo. A Política Industrial local, na tentativa de fomentar ações cooperativas e a busca da eficiência coletiva, deve saber que vai entrar em choque com a falta de informação, o individualismo, o imediatismo e o ceticismo por vezes reinante nos meios empresariais locais, daí a oportunidade do aporte teórico da Economia dos Custos de Transação, que passamos a comentar a seguir.

3.2 Cooperação, comportamento oportunista e racionalidade limitada: a Economia dos Custos de Transação.

O objetivo central da chamada “Economia dos Custos de Transação” (ECT) é determinar os fatores que conformam as instituições que exercem governança no sistema econômico. Seu programa de pesquisa, mantendo-se nos marcos da Escola Neoclássica, desloca o foco da análise do sistema de preços para a firma e suas relações com o mercado. (Coase, 1993, p.19)

Para os teóricos da ECT, existem duas características que são inerentes ao comportamento dos agentes econômicos, que vão se transformar nas premissas básicas desta teoria, são eles a racionalidade limitada e o comportamento oportunista.

A racionalidade limitada, conceito desenvolvido por Herbert Simon agrega à análise do comportamento econômico a premissa de que seus agentes individualmente agem de forma racional, mas não podem ter a plena consciência do funcionamento do sistema, seja pelos limites da capacidade humana de racionalização, seja por disporem de informação incompleta. Os agentes humanos são intencionalmente racionais, mas limitadamente racionais (Williamson, 1993, p.92). Com isso a ECT reforça a necessidade de se abandonar a premissa de que os agentes econômicos agem sempre determinados pelo princípio da maximização dos resultados.

Já a premissa do comportamento oportunista, afirma que os agentes humanos são dados ao oportunismo, o que é reflexo de seu auto-interesse e provoca comportamentos ardilosos (Williamson, 1993, p.93). Ou seja, numa transação não é possível pressupor que os agentes vão buscar o maior ganho comum, mas justamente o contrário. Para os teóricos da ECT o oportunismo dos atores é um postulado (Geindre, 2002, p.11). Comportamento oportunista e racionalidade limitada frequentemente estão associadas. Muitas vezes, uma empresa busca vantagem (“oportunista”) numa transação pois não sabe que pode ter ganhos maiores a longo prazo se abrir mão de certos ganhos imediatos.

Comportamento oportunista e racionalidade limitada agregam custos às transações, as empresas precisam investir na constituição de estruturas que visam protegê-las e reduzir estes custos. A governança é a função exercida pela instituição que busca o menor custo (produção e transações). Para Coase (1993), a firma é a forma mais desenvolvida de governança, gerindo a produção de forma a reduzir custos de transação, em contraposição à governança pelo mercado. Neste sentido, as firmas não buscam apenas o menor custo de produção, mas também os menores custos de transação envolvidos no processo produtivo.

Na ECT o próprio ambiente institucional é explicado sob a ótica da firma, as instituições surgem e desaparecem a medida em que elas são eficientes em termos de redução dos custos

de transação, o mercado não perde sua função de regulador em última instância e de parâmetro de eficiência (por isso a ECT se mantém filiada à ortodoxia neoclássica), mas o papel da firma deixa de ser passivo frente ao mercado.

A principal limitação da ECT para o estudo de arranjos industriais cooperativos é a pouca importância dada aos aspectos sociais e políticos que concorrem para a constituição dos arranjos cooperativos. Mais que isso, a ECT subordina a configuração das instituições à lógica do mercado e isto só não ocorre de forma mecânica porque a racionalidade limitada e o comportamento oportunista não podem deixar de existir.

Por outro lado analisar arranjos cooperativos também sob a ótica dos custos de transação, implica em admitir que em algum momento a lógica do mercado esteve presente na sua constituição mesmo nos arranjos claramente constituídos sob forte influência política ou cultural. Em outras palavras, para a criação de mecanismos de política industrial que evitem que as empresas sucumbam frente à livre concorrência, é preciso entender como esta condiciona o comportamento (oportunista ou não) das empresas, o que nada mais é que a forma legítima como ela tenta se proteger, mas que acaba por dificultar sua adesão a arranjos industriais cooperativos.

Quando o poder local, ou uma associação de empresas, cria alguma instituição para democratizar informação, conhecimento, ou regular o mercado de algum insumo que a escala de produção das empresas individualmente não lhes dá boas condições de negociar preços e volume de fornecimento, ele está intervindo para evitar que o mercado regule o processo, ou seja está assumindo a governança desta etapa da cadeia produtiva. Os arranjos industriais cooperativos geralmente buscam possibilitar o acesso das empresas a infra-estrutura, tecnologia, informação, serviços técnicos, formação profissional, que individualmente e pela via do mercado elas não teriam. Estas ações coletivas são portanto, formas de prover às empresas capacitação, sem que elas tenham de disputar o acesso a esta capacitação no mercado, correndo o risco de sucumbir antes mesmo de entrar na concorrência do mercado do seu produto.

O arranjo cooperativo portanto não vai suprimir a concorrência no mercado, apenas vai evitá-la em etapas do processo que são vitais para colocar as empresas em condições de disputar participação no mercado para seu produto.

Esta ambigüidade (cooperar antes para poder competir depois) na origem do arranjo cooperativo torna útil o concurso da ECT como teoria complementar no seu estudo. Uma das razões da existência do arranjo cooperativo é a sua capacidade de reduzir custos de transação. Uma dificuldade a ser enfrentada pelos *policy makers* que pretendam implantar políticas industriais de fomento à cooperação são as dificuldades inerentes a própria natureza da relação de empresas de características diferentes entre si e na sua relação com instituições representativas (4), governamentais e de ensino e pesquisa.

3.3 Sistemas de Inovação

A discussão em torno das saídas para as economias nacionais e locais frente à globalização colocou em evidência a noção de Sistema Nacional de Inovação, a qual foi difundida a partir dos trabalhos de, entre outros, Freeman (1987), Nelson e Rosenberg (1993) e Lundvall (1992). Estes autores fazem parte de uma vertente da Economia da Inovação por vezes rotulada de “neo-schumpeteriana” por colocar grande ênfase no processo inovativo como elemento dinâmico dos sistemas produtivos.

Estes autores discutem principalmente o fato da base da inovação ser nacional, o que pressupõe o esforço local para a obtenção de capacitação como condição indispensável que permita vislumbrar num horizonte determinado, a produção local de inovações. Isto só pode

ser obtido através de um esforço de definição de uma Política Industrial (e de Ciência e Tecnologia) que articule os diversos atores e instituições envolvidos no processo de produção e de inovação. Em outras palavras inovar não significa apenas aplicar tecnologia de ponta no processo produtivo, mas sobretudo dominar o processo de produção da inovação

Um Sistema de Inovação, segundo Lundvall (1992), é constituído por elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso de conhecimento novo e economicamente viável. Um sistema nacional engloba elementos e relações que tenham suas raízes nos limites de um Estado-nação.

Para os defensores da noção de Sistema Nacional de Inovação, a coordenação dos atores envolvidos é um elemento indispensável para que a inovação seja bem sucedida. Cada vez mais a inovação depende fundamentalmente de informação e coordenação, de recursos humanos com capacitação específica, infra-estrutura de apoio à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e condições favoráveis ao aproveitamento do conhecimento produzido em instituições de pesquisa pelo setor produtivo. A noção de Sistema de Inovação é indissociável da de governança. A interação, a capacidade de cooperação e coordenação entre os atores é uma premissa para a existência de um Sistema de Inovação.

Alguns autores trabalham com a noção de Sistemas Regionais de Inovação (Cooke et alii, 1997) ou Sistemas de Inovação Localizados (Courlet e Pequeuer, 1992; Charbit et alii, 1991), dando à inovação uma conotação ainda mais regional e integrada à sociedade local. Utilizamos aqui a expressão Sistemas de Inovação, sem qualificativo de abrangência, para definir genericamente a interação de agentes produtivos, produtores de conhecimento, políticos e da sociedade civil empenhados na busca da capacitação competitiva de segmentos industriais localizados.

Os participantes deste debate trabalham sobre o paradoxo entre um mercado cada vez mais internacional, um sistema tecnológico globalizado e a necessidade da produção e da inovação necessitarem de um “sítio” onde elas nascem e se desenvolvem. Neste sentido a localização do processo de produção e das inovações passa a ser revalorizado. No debate acerca das transformações nas políticas industriais e de C&T, a problemática da localização aponta também para “novas” vantagens competitivas locais (serviços tecnológicos, universidades, centros de pesquisa, instituições que fazem a interface entre empresas e produtores conhecimento) para além dos diferenciais relacionados à localização consagrados (acesso a recursos naturais locais, distância de fornecedores e de mercados consumidores, disponibilidade de mão-de-obra). O que não significa que os fatores “tradicionais” percam seu poder de determinar a localização das empresas, mas sim que eles não são mais os únicos nem os principais determinantes e que os “novos” fatores podem compensar antigas desvantagens locais.

Posicionando-se de forma crítica ao conceito de Sistema de Inovação, Marc Humbert (1994) vai partir da hipótese da globalização da tecnologia, fenômeno que ele chama de "Tecnoglobalismo" o qual envolve três categorias: a exploração global da tecnologia, a cooperação tecnológica global e a geração global de tecnologia. Ele explora o paradoxo entre o caráter global da inovação e a base local do processo produtivo. Ele concorda com os pressupostos da teoria dos Sistemas Nacionais de Inovação acerca da percepção da inovação como um processo social e com peculiaridades nacionais e regionais, mas considera que uma visão, no seu entender, "geográfica" do processo de inovação limita a compreensão da complexidade dos vínculos entre os atores envolvidos no processo e pode levar os agentes da política industrial a valorizar o local e promover involuntariamente uma defasagem tecnológica.

Consideramos pertinente esta crítica, mas ela pode levar a uma supervalorização da tecnologia de ponta que circula sobretudo em setores dominados por grandes corporações transnacionais. Não se pode desprezar estes setores, mas uma política industrial não pode se basear neste enfoque, sobretudo a que visa obter benefícios para economias regionais. A própria base desta argumentação, o tecnoglobalismo, pressupõe que a governança deste processo passa muito longe do poder público e da sociedade civil local.

4 A pesquisa junto às empresas

Na pesquisa, demos ênfase à questão da cooperação industrial, em seus aspectos representados pelas relações de subcontratação e formação de alianças estratégicas. Esta ênfase deve-se ao fato de ser este aspecto, o principal diferencial competitivo atribuído aos arranjos industriais (clusters, distritos industriais ou sistemas locais de produção, conforme o autor) além, é claro, dos ganhos relativos à aglomeração em si. A questão central para nós não era a verificação se a cooperação. Para nós esta questão está relativamente resolvida, em favor da estratégia cooperativa que, em tese, parece ser a melhor opção na busca da competitividade. A questão é saber como empresas de diferentes características - sobretudo no porte e formas de inserção no mercado e na divisão do trabalho no interior do arranjo produtivo em análise - podem cooperar entre si e quais os obstáculos reais que se interpõem a esta estratégia.

4.1 A inserção das empresas no mercado e na divisão do trabalho do setor moveleiro

O principal fator de diferenciação entre as empresas do setor está na capacidade de uma empresa de se inserir em mercados mais competitivos. Estes mercados poderiam ser classificados por ordem decrescente de “competitividade” da seguinte forma: 1) exportação, 2) mercado nacional em segmentos atendidos por produtos cujo diferencial é a marca, o *design*, e o atendimento de segmentos bem determinados de mercado (por renda, faixa etária e por subgêneros específicos, como móveis para cozinhas, escritórios, etc.), 3) segmentos de mercado (nacional e regional) com menor poder aquisitivo, cuja principal demanda é o baixo preço sem preocupação com a qualidade, a marca e o *design* do produto.

A capacidade de se inserir em mercados mais competitivos depende fundamentalmente do investimento em *design*, *marketing*, em tecnologia e em qualificação de recursos humanos em nível gerencial e industrial. Atingir e manter este nível de capacitação, exige uma escala de produção e de vendas que permite a utilização mais intensa da capacidade instalada e uma demanda de matérias-primas e insumos que possibilite condições favoráveis de negociação com fornecedores.

Tomando como base a segmentação de mercado supracitada, dividimos nossos casos em três grupos de empresas (ver Quadro 1, em anexo), cujas principais características relativas à sua inserção na divisão do trabalho do setor moveleiro, serão expostas a seguir:

As empresas 1, 2, 4, de forma clara e um pouco menos a empresa 3, compõem o **1º grupo**, são empresas na fronteira da competitividade das empresas moveleiras brasileiras. O histórico destas empresas, mostra uma trajetória semelhante, na qual até meados dos anos 80 a preocupação com a competitividade não era tão grande, sobretudo na competitividade baseada no binômio custo/qualidade, pois forneciam para um mercado protegido, em expansão e com uma demanda maior que a oferta.

Quando a competitividade virou fator de sobrevivência, estas empresas tinham escala e presença no mercado consolidadas, o que possibilitou recursos e crédito para a sua reconversão produtiva e mudanças estratégicas.

As empresas do **2º grupo**, se inserem no mercado de competitividade intermediária, produzindo móveis para as chamadas classes “C” e “D”, de poder aquisitivo médio, mas nível de exigência de qualidade relativamente grande. As empresas deste grupo raramente exportam, atendem predominante o mercado nacional, mas o mercado regional representa parcela muito significativa do seu faturamento. Vale observar que algumas empresas do 1º grupo atuam também neste segmento de mercado, com linhas de móveis específicas.

As empresas que atendem o mercado com menor poder aquisitivo **3º grupo**, atendem majoritariamente o mercado regional, mas também atendem mercado nacional, porém de forma episódica, quando o preço de determinado produto atende às necessidades de algum cliente que faz uma encomenda, sem garantia de continuidade da relação, pois o mercado atendido não é fiel a marcas. Estas empresas abastecem quase sempre o comércio popular das grandes cidades, composto de lojas independentes sem filiais. Estas condições estruturais do mercado atendido, dificultam a transição para uma estratégia voltada para o investimento em marcas, *design* ou melhorias, mesmo incrementais, em qualidade. Por outro lado as empresas do 3º grupo, produzem o móvel inteiro, raramente subcontratam, e embora não tenham vínculos muito estáveis com seus clientes, a sua “especialização” em atender as demandas deste segmento de mercado, possibilita um controle razoável da sua estratégia competitiva, inclusive de acompanhamento das “tendências estilísticas” através da cópia do estilo dos móveis mais caros e “com marca” que se destacam. Nota-se claramente que, apesar das empresas deste segmento não estarem na fronteira tecnológica, não investirem em marcas, *design* e qualidade, elas estão longe de serem empresas sem-estratégia, embora estas estratégias, via-de-regra, sejam caracterizadas pelo empirismo, pela reatividade e pela intuição dos empresários.

4.2 Subcontratação nas empresas pesquisadas

Subcontratação é o fato de uma empresa encomendar à outra, a produção de uma parte do produto, que tradicionalmente era produzido na mesma empresa. Não se trata do fornecimento de insumos, ou da prestação de serviços.

As empresas que pesquisamos, neste aspecto, confirmam a tendência apontada na pesquisa de Santos e outros (2000), em que a subcontratação aparece como prática em ascensão, porém ainda está longe de ser significativa em termos da porcentagem do que é subcontratado em relação ao faturamento da empresa.

Na nossa amostra apenas empresas do 1º grupo (todas as quatro) e do 2º grupo (duas entre três), subcontratavam. A porcentagem da subcontratação sobre o faturamento variou entre 2 e 15% (ver quadro 1), curiosamente a empresa com maior índice neste aspecto pertence ao 2º grupo. As empresas do 3º grupo não subcontratavam à época da pesquisa, embora não descartassem esta possibilidade, em caso de aumento intenso de encomendas.

Todas as empresas que subcontratavam, afirmaram que a porcentagem do que era subcontratado variava mês a mês, em função das variações na demanda de produtos com maior ou menor porcentagem de peças subcontratadas. Os números referem-se portanto, a uma média fornecida pelas empresas para o ano de 1998.

Os principais objetivos que as empresas declararam buscar com as subcontratações foram:

Redução de custos - Em relação aos objetivos buscados pelas as empresas com a subcontratação, todas as subcontratantes afirmaram que buscam reduzir o custo do produto final. Esta redução de custo advém, em parte, do menor preço cobrado pelas empresas subcontratadas pelo serviço oferecido, o que geralmente denota que estas obtêm menor margem de lucro pelo serviço oferecido, ou pagam salários menores que as subcontratantes. A redução da margem de lucro da subcontratada só é possível devido ao seu menor poder de

barganha em relação às empresas maiores e ao baixo conteúdo tecnológico do que fornece. A maior vantagem para as subcontratantes está no fato de poderem operar com menor número de funcionários, especializando estes na produção das partes mais importantes do móvel.

Flexibilidade - A obtenção de maior flexibilidade também foi citada por todas as empresas. Aqui as respostas foram consensuais, todos afirmam ser uma grande vantagem poder variar com maior frequência e intensidade o tamanho e a periodicidade das encomendas, sem que isso influa na utilização da sua capacidade instalada nem gere estoques de peças sem utilização imediata. Aqui também aparece o critério do valor adicionado ou seja, vale a pena a flexibilidade obtida, quando a peça encomendada não agrega muito valor ao produto final.

Qualidade - A questão da qualidade da peça subcontratada apareceu na nossa pesquisa de uma forma que merece algumas considerações preliminares. No questionário que utilizamos como roteiro básico das entrevistas, não colocamos qualidade como uma opção a ser escolhida pelos entrevistados, apenas colocamos as opções “redução de custo”, “produto diferenciado”, “flexibilidade” e “outros motivos”. Optamos por não colocar a opção qualidade por consideramos que este termo estava em muita evidência (era a época da explosão dos programas de qualidade e da campanha pela certificação pelas normas ISO 9.000) e considerávamos que a colocação da opção “qualidade” geraria muitas respostas positivas devido à sensibilização causada pelas campanhas de divulgação da qualidade total. Neste sentido camuflamos a questão da qualidade sob a rubrica “produto diferenciado”, que significa perguntar até que ponto a parte subcontratada não podia ser produzida pelo subcontratante com igual ou até maior nível de qualidade. Em outras palavras, até que ponto a qualidade era um objetivo explícito da subcontratação e não um mero pré-requisito mínimo (ou seja, a peça tem que ter especificações e uma qualidade que não comprometam a qualidade do produto final, mas raramente aumentam a qualidade ou tornam este produto diferenciado).

Assim sendo concluímos exatamente isso, em nossa amostra a qualidade apareceu em todas as empresas que subcontratavam como requisito mínimo e não como objetivo a ser alcançado com a subcontratação. A parte do produto subcontratada não agregava maior qualidade ou diferenciação ao produto final reduzia seu custo sem comprometer a qualidade deste. Cabe aqui lembrar que nossa amostra não foi obtida por critérios estatísticos, trata-se de uma série de estudos de caso. No entanto a abordagem que utilizamos para a questão da qualidade na subcontratação no setor moveleiro, sucinta uma inferência lógica que consideramos importante. A especificidade do produto “móvel de madeira” não permite o mesmo tipo abordagem feita a outros gêneros da produção em série. Todo móvel de madeira se compõe das suas partes confeccionadas de madeira, de partes confeccionadas de outros materiais (como vidro, tubo de metal, tecido) e de acessórios (puxadores, dobradiças, cantoneiras, parafusos) geralmente confeccionados de metal ou plástico e comprado de fornecedores. O “core business” da indústria móveis de madeira são as partes de madeira, que podem ou não aparecer (como por exemplo o fundo do armário). A parte que aparece é o continente do *design*, recebe corte, perfuração, pintura, revestimento que vão dar ao produto final a sua aparência e qualidade. Grande parte do valor agregado do produto final se concentra nesta parte do processo, portanto a decisão de subcontratar deve ficar subordinada ao controle da empresa desta parte do processo.

Por isso as empresas do 3º grupo de nossa amostra mostraram-se pouco interessadas em participar de consórcios onde elas produziriam apenas partes do produto final, pois dificilmente elas são chamadas a fornecer partes que agreguem maior diferenciação e valor ao móvel. Por isso elas preferem atuar numa faixa de produtos de menor valor agregado, sem investir em *design* e *marketing*, mas detendo o controle de todo o processo produtivo e de seu

nicho de mercado. Na pesquisa junto às empresas maiores, nos pareceu pouco provável que estas aceitassem fragmentar partes de seu processo que de fato representassem a parte mais lucrativa do seu negócio, além disso não se pode esquecer que a fragmentação excessiva gera problemas de logística a serem resolvidos pela empresa que vai fazer a montagem final. A menos que estas partes possuam um conteúdo tecnológico tal que as empresas contratantes não disponham e se disponham a pagar o devido valor. O que não é o caso do produto em questão.

4.4 Alianças estratégicas

Alianças estratégicas são acordos de cooperação estabelecidos por atores distintos na cadeia produtiva (p. ex. entre uma empresa moveleira e um fornecedor de insumos, visando incremento na qualidade do produto final). Em indústrias baseadas em ciência, ou setores de alta tecnologia, as alianças estratégicas são eventos comuns. Em setores de tecnologia média e produtos relativamente simples, como o moveleiro, o estabelecimento destas alianças é menos freqüente e precisa ser analisado com maior cuidado.

Neste sentido detectamos algumas ocorrências de alianças estratégicas e classificamos nossas ocorrências em tipos que servem como exemplo das dificuldades e possibilidades de inovação no setor:

Aliança tipo 1 (empresas moveleiras e fornecedores de insumos). São alianças desenvolvidas entre empresas fabricantes de móveis e fornecedores de determinados componentes dos móveis, com objetivo de desenvolver o componente fornecido, de forma a incrementar a qualidade final do móvel ou desenvolver *design* exclusivo. A seguir descrevemos dois exemplos colhidos entre nossos estudos de caso.

Uma empresa do primeiro grupo (empresa 1), em parceria com uma fornecedora que fabrica perfis de alumínio, desenvolveu uma nova técnica de encurvamento destes perfis, visando sua utilização no acabamento de arestas curvas sem emendas, sobretudo em mesas. A empresa que produz os perfis, desenvolveu um produto apropriado para o encurvamento e cooperou no desenvolvimento do novo processo, que foi patenteado, pelas duas empresas.

Outra empresa, também do primeiro grupo (empresa 4), desenvolveu novas aplicações de um novo tipo de verniz, introduzido no país por um fabricante de tintas. As empresas do Brasil não dispunham de tecnologia para a sua aplicação, que precisa ser adaptada às especificidades do nosso clima e da madeira brasileira. O verniz é “ecológico”, pois utiliza uma quantidade desprezível de solvente, além de possibilitar um acabamento diferenciado. Aqui na verdade ocorreu um desenvolvimento técnico da aplicação do produto, a empresa moveleira serviu como laboratório e seu corpo técnico cooperou no desenvolvimento do processo, pois ele possibilitava a obtenção de um acabamento superior ao móvel. Mas o produto e o processo estão a disposição do mercado.

Estes dois exemplos ilustram o teor do processo inovativo no setor, muito baseado em inovações incrementais, na área de novos materiais e motivada quase sempre pela tentativa de oferecer um produto com acabamento e *design* diferenciado. Interessante ressaltar aqui que estas inovações, apesar de serem relativamente simples apresentam grande impacto econômico para as empresas, embora não tenham a visibilidade das inovações introduzidas nas indústrias “baseadas na ciência”.

Note-se também, que ambas inovações foram desenvolvidas em parceria, com empresas de outro setor, fornecedoras. Estas, interessadas em ampliar as possibilidades de aplicação de seu produto no setor moveleiro, formam alianças para utilizar o conhecimento específico dos produtores de móveis no incremento das aplicações de seu produto.

O setor moveleiro vem se tornando um cliente interessante para setores fornecedores de insumos e acessórios, somente a partir da década de 90. Uma das muitas queixas que os fabricantes no final dos anos 80, às vésperas da grande abertura da economia brasileira, era que os fornecedores não eram sensíveis às demandas do setor (SCT/RS 1991 p. 31-38), sendo um dos fatores que dificultavam o desenvolvimento de produtos diferenciados. Atualmente a situação está bem diferente. As empresas fornecedoras contribuem no financiamento de eventos e feiras do setor, participam de fundos de financiamento do setor, participam de conselhos consultivos de instituições cooperativas do setor. O aumento do “espírito cooperativo” dos fornecedores na realidade é reflexo do ganho de importância do setor moveleiro. Mas com a exceção dos eventos em que os fornecedores contribuem em atividades coletivas (feiras e eventos), o estabelecimento de alianças como as dos exemplos supracitados, ocorre com empresas de maior porte que tem escala para bancar o investimento nestas alianças.

Aliança tipo 2 (empresas fornecedoras de insumos e o setor moveleiro representado por seus centros de pesquisa). O CETEMO/SENAI é um centro de referência em tecnologia e informação para o setor. É natural que ele seja demandado para compor alianças com empresas interessadas em desenvolver aplicações de seus produtos destinados à indústria moveleira.

Nestes casos o CETEMO atua como intermediador das empresas, como nas alianças de tipo 1, porém com um grau maior de especialização. O CETEMO estabelece uma aliança como uma empresa fornecedora do setor para desenvolver determinado conhecimento e depois este conhecimento é colocado à disposição de todas as empresas a um custo mais acessível.

O CETEMO também cumpre um papel no desenvolvimento de normas técnicas específicas para a indústria moveleira, como por exemplo para a utilização de vidros ou de segurança para móveis infantis. A existência e a aplicação destas normas são fundamentais para capacitar a produção de móveis para a exportação. Estas normas são desenvolvidas em conjunto com órgãos de normatização e as empresas fornecedoras e empresas moveleiras. Aqui o CETEMO cumpre um papel fundamental no estabelecimento de alianças entre empresas moveleiras e na “democratização” dos resultados destas alianças.

Aliança tipo 3 (empresas moveleiras e universidades ou centros de pesquisa). Embora Bento Gonçalves disponha de uma universidade que oferece o primeiro curso superior voltado especificamente para o setor e um importante centro tecnológico especializado em madeira e mobiliário, a relação direta entre estas instituições e as empresas não é intensa. O mais comum é o estabelecimento de relações episódicas, de prestação de serviços eventuais, sobretudo entre o CETEMO e as empresas. O que não configura uma aliança estratégica.

O mesmo ocorre com a Universidade, a relação mais comum estabelecida entre as empresas e a Universidade é o estímulo e apoio financeiro a funcionários que se disponham a fazer o curso de Tecnologia em Produção Moveleira e o acolhimento de estagiários deste curso nas empresas.

Vale aqui a mesma observação feita em relação ao tipo anterior de aliança, as empresas do setor, em sua maioria, não dispõem de escala para bancar alianças formais com estas instituições. Por outro lado o caráter público destas instituições permite uma “democratização” do conhecimento nelas desenvolvido, através de eventos e da prestação de serviços a custos reduzidos. O que talvez possa melhorar o aproveitamento por parte destas empresas deste conhecimento, seja uma melhoria de sua capacitação técnica.

As alianças da Universidade e do CETEMO com o setor são estabelecidas geralmente por intermédio da MOVERGS e do Sindimóveis, o que tem seu lado bom, por permitir o acesso a todas empresas associadas ao conhecimento produzido.

5 Conclusões

Chegamos a conclusão que no arranjo produtivo moveleiro de Bento Gonçalves, a cooperação entre empresas, palavra mágica dos estudos sobre arranjos produtivos na última década, no seu sentido mais utilizado, o de diversas empresas que produzem partes de um produto concebido e que vai ser integrado e comercializado por uma empresa maior, ainda é pouco significativa.

Vimos como são complexos os determinantes da inserção das empresas menos competitivas na cadeia moveleira, e como muitas vezes para estas, a inserção individual pode ser mais vantajosa que a adesão a consórcios ou a prestação de serviços como subcontratada. O que acaba configurando um obstáculo ao desenvolvimento da cooperação nos setor.

Isto se deve ao fato do produto (o móvel), ter como seus principais fatores de competitividade o *design*, os materiais com que é elaborado, a marca, o marketing, a comercialização e os serviços pré e pós venda (projeto personalizado para a casa do comprador, montagem, garantia e assistência técnica). Ora nenhum desses fatores é de fácil acesso às empresas de pequeno porte, alguns deles dependem de alianças estratégicas com outros setores (produtores de chapas, de tintas, vernizes e revestimentos, de acessórios e do comércio). A produção de partes dos móveis, geralmente por empresas menores, muitas vezes influi muito pouco na qualidade final do produto. O núcleo do negócio moveleiro está afastado, e tende a ficar mais, das empresas menores. Neste sentido, apesar das relações de subcontratação não serem intensas (embora tendam a crescer), a forma como elas tem se desenvolvido não configura relações de cooperação entre empresas.

Por outro lado, a cooperação entre empresas e outros atores do arranjo produtivo tende a aumentar, a medida que aumenta a oferta de serviços tecnológicos e design a custos acessíveis, através das ações promovidas pelas entidades representativas do setor, pelo do Curso Superior em Tecnologia Moveleira, pelo Cetemo e mais recentemente pela tentativa do Governo Estadual de coordenar das ações destes atores de integração com representantes de outros setores e regiões do estado do Rio Grande do Sul.

A conclusão que podemos tirar desta situação é que a política industrial para o setor tem maior chance de ser bem sucedida, exatamente no fomento à interação entre empresas e os outros atores desta cadeia produtiva, como a Universidade, o Cetemo e as entidades representativas do setor, menos que na promoção da cooperação entre empresas nas suas formas mais conhecidas que são os consórcios de produção e as relações de subcontratação.

A cooperação precisa ser induzida por instituições públicas e abertas, que tenham conhecimentos das diferenças que existem entre empresas com diversos níveis de inserção na divisão do trabalho do setor e em diferentes segmentos de mercado.

Notas

1) Entre 1994 e 1998 o comércio mundial de móveis cresceu 41%, contra 27% dos produtos industrializados em geral, crescimento mais ainda mais significativo se comparado ao de outros setores tradicionais, como vestuário (16,6%) e calçados (-2%) (Kaplinsky e Readman, 2000, p.6) .

2) A indústria moveleira está em último lugar no ranking setorial de intensidade tecnológica na indústria elaborado pela OCDE (1997, p. 06). O ranking engloba 22 setores industriais e os divide em quatro categorias de intensidade tecnológica: alta, média-alta, média e baixa.

3) O segmento dos fabricantes de móveis de madeira no Brasil possuía em 2001 (RAIS/MTE) 13.166 estabelecimentos, sendo que 78,55% (10.432 estabelecimentos) eram micro empresas com até 19 empregados,

pouco mais que 10% (1.329 estabelecimentos) eram empresas individuais com nenhum empregado com carteira assinada e 9,84% (1.296 estabelecimentos) eram pequenas empresas com menos de 100 empregados. O restante, 1,51 % compõe-se de estabelecimentos com mais de 100 empregados, sendo 160 estabelecimentos com entre 100 e 500 empregados e 13 estabelecimentos com mais de 500 empregados.

4) Na pesquisa junto ao Sindicato e à Associação da Indústria Moveleira, vimos como existem diferenças conflitos entre as estratégias das instituições representativas e os pontos de vistas de empresas de diferentes segmentos do setor moveleiro.

Referências bibliográficas

- ABIMÓVEL. **Revista da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário**. Edição Especial - Manual do Promóvel. São Paulo : dezembro de 1998.
- ABIMÓVEL. **Panorama da Indústria brasileira de móveis**. Disponível em: www.abimovel.org.br
- ARRUDA, Guilherme. **Desafios e evolução: indústria brasileira do mobiliário**. Ed. Alternativa, 1997.
- BNDES. **Relatório setorial produtos florestais: MDF – medium density fiberboard**. Rio de Janeiro : BNDES, 2.000. (mimeo)
- BRUSCO, Sebastiano. he idea of the industrial district : its genesis. in: PIKE, Frank et alii. **Industrial district and inter-firm cooperation in Italy**. Genebra : Internatitonal Institute for Labour Studies, 1990, p. 10-19.
- BRUSCO, Sebastiano. The emillian model: productive descentraliasation and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, n.6 1982, 167-184.
- CÂMARA, M. R. G. et alii. **Competiviness of the furniture industriy in the north of Paraná**. Kyoto : 6th ICTPI, agosto de 2002. (mimeo)
- CAPECCHI, Vittorio. The informal economy and the development of flexible specialization in Emilia-Romagna. in: PORTES et alii (eds.) **The informal economy: studyes in advanced and less developed countries**. Baltimore : The John Hoppkins University Press, 1989.
- CHARBIT, C. et. alii. **Systèmes d'innovation localisés en Europe. Cohérence, diversité des systèmes d'innovation**. Paris : FAST-FOP 235, 1991.
- COASE, Ronald H. The nature of the firm. In : WILLIAMSON e WINTER (1993) op. cit. p. 18-33.
- COOKE, Philip et alii. Regional innovation systeems: institutional and organisational dimensions. **Research Policy**, 26, dec. 1997, pp. 475-491.
- COURAULT, Bruno. Districts italiens et PME-systèmes français – comparaison nést pas raison. **Centre D'Etudes de L'Emploi , La Lettre 61**, fevrier 2000.
- COURLET, Claude e PECQUEUR, Bernard. Os sistemas industriais locais em França: um novo modelo de desenvolvimento, in: BENKO e LIPIETZ op.cit. p. 49-62.
- Dunne, Nikki and MORRIS, Mike. **Purposive action and collective efficiency: lessons from building co-operation in a furniture value chain**. Durban : University of Natal/ School of Development Studies, 1999. (Industrial Restructuring Project, Research Report nº 23, noember 1999)
- Dunne, Nikki. **Trends and relationships: building an understanding of the South African furniture industry**. Durban : University of Natal/ School of Development Studies, 2000. (Industrial Restructuring Project, Research Report nº 28, march 2000)
- FREEMAN, Christopher. **Technology and economic performance: lessons from Japan**. London : Pinter, 1987.
- GAROFOLI, G. 1989. The Italian model of spatial development in the 1970s and 1980s. In: BENKO E DUNFORD (orgs). **Industrial change and reginal development: the transformation of new industrial spaces**, p. 85-101.

- GEINDRE, Sébastien. **Proposition d'un cadrage épistémologique e méthodologique des réseaux stratégiques.** Sceaux, Université Paris XI / PESOR, 26-27 set. 2002. Colóquio Les réseaux : dimensions stratégiques e organisationnelles (mimeo).
- GITAHY, Leda. **Na direção de um novo paradigma de organização industrial?.** XVI Encontro Anual da ANPOCS, GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais, Caxambu, out/ 1992. (mimeo).
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia externa de produtos sólidos de madeira.** Rio de Janeiro : BNDES, 1998. (BNDES Setorial 8, set/1998).
- HENKIN, Helio. **Mudança no ambiente competitivo e estratégia as empresas:** o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90. Porto Alegre : UFRGS/FCE, 2001. Tese de Doutorado (mimeo).
- HUBERT, Juliette. **La industrie du meuble em Europe : France.** Paris : Institut Xerfi, Novembro de 2000.
- HUMBERT, Marc. **The globalization of technology as a challenge for national innovation systems.** Copenhagen : EAEPE Conference, october 28-30, 1994, (draft paper).
- HUMPHREY, John e SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading:** linking industrial cluster and Global Value chain research. Sussex : IDS, novembro 2000. IDS Working Paper n. 120 (mimeo)
- HUMPHREY, John e SCHMITZ, Hubert. The triple C approach to local industrial policy. In: **Word Development**, vol. 24, n. 12. p. 1859-77, 1996.
- HUMPHREY, John e SCHMITZ, Hubert. **Trust and economic development.** Sussex : IDS, agosto 1996. IDS Discussion Paper, n. 355 (mimeo).
- KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike; READMAN, Jeff. **The globalization of product markets and immiserising growth: lessons from the south african furniture industry.** Brighton: University of Sussex/IDS/CRIM, 2001. (mimeo)
- KAPLINSKY, Raphael; READMAN, Jeff. **Globalisation and upgrading: what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector?** Brighton: University of Sussex/IDS/CRIM, 2000. (mimeo)
- KOZUL-WRIGHT, Zeljka. Technological diffusion in the italian marshallian industrial district of Briaza (case study). In: UNITED NATIONS/ UNCTAD. **Technological dinamism in industrial districts: an alternative to industrialization in development countries?** Geneva : UN/ UNCTAD, 1994, P. 155-188.
- LORENZEN, Mark. **Localized co-ordination and trust: tentative findings from in-depth case studies.** Copenhagen : Copenhagen Business School, março de 1998. (mimeo, 2ª versão).
- LUNDVALL, Bengt-Åke (ed.) . **National systems of innovation – toward a theory of innovation and interactive learning.** London : Pinter, 1992.
- MACEDO, Angela Regina Pires (e outros). **Produtos sólidos de madeira.** Rio de Janeiro : BNDES, 1998. (Mimeo).
- MASKELL, Peter. **Localized low-tech learning in the furniture industry.** Copenhagen : DRUID, september 1996. (DRUID Working Paper nº96-11)
- MINISTÈRE de L'Economie des Finances et de L'Industrie. **Le bois em chiffres.** France : Service des Statistiques Industrielles, 2000.
- MORAES, Marcia A. F. D. de. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio** (nota técnica final da cadeia madeira e móveis). Campinas : Unicamp/IE/NEIT, MIDCT, MCT/FINEP, dezembro de 2002. (mimeo).
- NELSON, Richard R. (ed.) **National Innovation systems – a comparative analysis.** New York : Oxford University Press, 1993. 541 p.

- OCDE. **National Innovation Systems**. Paris : OCDE, 1997.
- PECQUEUR, Bernard. Sistemas industriais localizados: o exemplo francês. **Ensaios FEE**. V.14, Nº 1, 1993, P. 26-48.
- PIORE, Michel J. e SABEL, Charles F. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.
- RANGEL, Armênio de Souza. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira** (nota técnica setorial da indústria de móveis de madeira). Campinas : UNICAMP/IE, UFRJ/IEI, MCT/FINEP/PADCT , 1993. (mimeo).
- ROESE, Mauro. Política Industrial e de C&T regional : sistemas de inovação regionais? O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves/RS. **Revista Eletrônica de Administração**. V. 6, N. 4, out. 2.000. p. 139-169.
- SANTOS, Ronaldo Marcos dos e outros. **Indústria brasileira de móveis. Design como fator de competitividade na indústria moveleira**. Convênio Sebrae/Finep/Abimóvel/ /Fecamp/Unicamp –IE-NEIT, 1998. (disponível em www.abimovel.org.br).
- SCHMITZ, Hubert. On the clustering of small firms. in: **IDS Bulletin**, vol. 23, n. 3, jul. 1992.
- SCHMITZ, Hubert. **Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster**. Brighton : University of Sussex , IDS Discussion Paper, 331, set. 1993.
- SCHNEIDER, Denise. **The role of buyers in the development of the hotel furniture industry in Kenia**. Brighton : University of Sussex/IDS, 1999. (IDS Working Papers 93)
- Secretaria da Ciência e Tecnologia do RS. **Tecnologia e Competitividade: análise e perspectivas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre : SCT/RS, IDERGS, BADESUL, 1991.
- SEGENBERGER, Werner. PYKE, Frank. Small Firm industrial district and local economic regeneration : research and policy issues. **Labour and Society**, Genebra, v. 16, n. 1, 1991, p.1-24.
- STORPER, Michael. Desenvolvimento territorial na economia global do aprendizado : o desafio dos países em desenvolvimento. in: RIBEIRO, Luis César de Queiroz e SANTOS Jr. , Orlando A. (org.) **Globalização, fragmentação e reforma urbana**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1994, p. 23-63.
- SUZIGAN, Wilson. **Aglomerações industriais como focos de políticas**. Revista de Economia Política, v.21, n. 3 (83), jul-set. 2001. P. 27-39.
- VILLASCHI FILHO, Arlindo e BUENO, Flávio Oliveira. **Elementos dinâmicos do arranjo produtivo madeira/móveis no Nordeste Capixaba – Linhares**. Vitória : UFES / Dep. Economia. S/data. (mimeo).
- WILLIAMSON, Oliver E. and WINTER, Sidney G. (eds). **The nature of the firm: origins, evolution and development**. New York : Oxford University Press, 1993.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institution of capitalism**. New York, 1987
- WILLIAMSON, Oliver E. The logic of economic organization. In WILLIAMSON e WINTER (1993) op. cit. P. 90-116.
- WILLIAMSON, Oliver. **Markets and hierarquies**. New York : The Free Press, 1983.

Quadro 1 Resumo dos principais resultados da pesquisa junto à amostra de empresas produtoras de móveis de madeira em Bento Gonçalves

EMPRESA	FATURAMENTO Bruto (1998)	Nº de Empregados (época da pesquisa)	Exportação/ Faturamento (1998)	Subcontratação/ Faturamento*	Objetivos da subcontratação (ver legenda)	Vínculo c/ Subcontratado (ver legenda)	Alianças Estratégicas (ver legenda)	Relações de cooperação Eventual
1	63,3	537	10%	6%	C/F	I/C	F	P/U/A
2	24,0	192	12%	5%	C/F	I	F	P/U/A
3	19,4	277	6%	2%	C/F	I	F	P/U/A
4	10,7	122	20%	3%	C/F	I/C		P/A
5	2,3	32	-	15%	C/F	I		P/A
6	2,1	78	-	5%	C/F	I		P/A
7	1,7	45	-	n. a.	n. a.	n. a.		P
8	0,8	19	-	n. a.	n. a.	n. a.		P
9	n.i.	32	-	n. a.	n. a.	n. a.		P/A
10	n.i.	21	-	n. a.	n. a.	n. a.		P

Fonte: elaboração própria a partir de informações fornecidas pelas empresas

* a maior parte das empresas forneceu o dado como aproximado e bastante variável, em função dos pedidos do produto do qual a parte subcontrada se integra.

Legenda:

Motivos da subcontratação:

C: redução de custos

F: flexibilidade (possibilidade de variação do volume e do intervalo dos pedidos

Q: Qualidade (obtenção de produto diferenciado)

Vínculos com empresas subcontratadas:

I : contrato informal

C: contrato formal

E: eventual

Alianças estratégicas:

F: com empresas fornecedoras de insumos e matéria-prima (sobretudo melhoria incremental de insumos)

P: com centros de pesquisa (CETEMO, via de Regra)

U: Universidade (sobretudo acolhimento de estagiários e apoio a funcionários que fazem o curso de Produção Moveleira)

A: Com associações do setor (Movergs, Sindimóveis, Abimóvel).