

## **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**

**Rangel Galinari**  
**Job Rodrigues Teixeira Junior**  
**Ricardo Rodrigues Morgado\***

### **Resumo**

Parte significativa dos ramos da indústria tradicional brasileira vem desde meados da década passada sofrendo sucessivos revezes nos mercados interno e externo. A fabricação de artigos do mobiliário, um dos importantes representantes dessa indústria, tem demonstrado certa robustez. A despeito da amplificação da concorrência, advinda de recentes transformações no âmbito do comércio internacional, a indústria brasileira de móveis sinaliza que se mantém relativamente competitiva no mercado doméstico. Historicamente pouco internacionalizada, vem, por outro lado, perdendo lentamente espaço no exterior. À luz desses fatos, o presente trabalho busca entender a natureza da aparente dualidade da competitividade dessa tradicional indústria. Para tanto, analisa diferentes dimensões da competitividade, abarcando fatores que dependem diretamente da ação empresarial, não deixando de destacar, porém, a relevância de questões estruturais ou sistêmicas.

---

\* Respectivamente, economista, gerente e administrador do Departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços da Área Industrial do BNDES.

## Introdução

A indústria moveleira mundial vem experimentando importantes transformações nas últimas décadas. Inovações no âmbito do transporte transoceânico e a maior abertura das economias modernas ao comércio e aos investimentos produtivos intensificaram o processo de internacionalização dessa indústria. Na esteira desses acontecimentos, grandes redes varejistas vêm mudando o padrão de competitividade do setor à medida que estruturam redes globais de fornecedores, sobre as quais exercem grande influência.

Pouco inserida nas redes internacionais de fornecedores, a indústria moveleira do Brasil assiste nos anos 2000 a um rápido ganho de participação de produtos asiáticos, em especial chineses, em seus principais mercados. A partir da segunda metade daquela década, as exportações brasileiras entraram em uma rota declinante, assim como o saldo comercial do setor. Apesar de as exportações brasileiras de móveis serem tradicionalmente modestas, tanto em escala global, como em relação à produção doméstica, a redução no valor exportado sugere que o setor vem perdendo competitividade no *front* externo. Por outro lado, apesar do crescimento das importações observado nos últimos anos, o mercado brasileiro continua abastecido majoritariamente pela produção interna. Os artigos do mobiliário que vêm ganhando espaço nos mercados mundiais não têm o mesmo desempenho no mercado brasileiro, sugerindo que a produção doméstica é competitiva no *front* interno.

O objetivo do presente trabalho é entender a natureza da aparente perda de competitividade dos móveis brasileiros no mercado internacional, assim como sua resistência no mercado interno. O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução e as considerações finais. A próxima seção engloba a caracterização do setor, uma breve descrição da indústria mundial e uma análise mais detalhada do desempenho da indústria brasileira na década passada e no início da presente. A terceira discute brevemente o conceito de competitividade e seus determinantes e avalia a indústria moveleira do Brasil segundo suas principais métricas. Além disso, analisam-se os principais fatores determinantes da competitividade do setor, considerando desde os que dependem de ações diretas das firmas até os completamente independentes, de cunho estrutural ou sistêmico. A quarta seção é reservada a uma breve descrição do apoio do BNDES à indústria moveleira do Brasil.

Vale destacar que a análise do setor foi enriquecida por visitas dos autores a empresas dos polos moveleiros de Ubá (MG), São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS), bem como pela aplicação de um questionário a 340 empresas dessas regiões, das quais 34 responderam.<sup>1</sup>

## Caracterização do setor

A fabricação de móveis, em especial os de madeira, pode ser considerada uma das mais tradicionais atividades da indústria de transformação. O setor reúne características como elevada utilização de insumos de origem natural, emprego relativamente intensivo de mão de obra, reduzido dinamismo tecnológico e alto grau de informalidade.

Algumas particularidades do setor redundam no estabelecimento de baixas barreiras à entrada: o investimento inicial em ativos físicos para certos tipos de produção não são demasiado vultosos, a maior parte das inovações tecnológicas do setor é gerada por fornecedores de insumos e de bens de capital, as condições de apropriabilidade de uma das principais fontes de diferenciação de produtos, o *design*, são extremamente baixas. Além disso, a existência de etapas do processo produtivo cuja automação é difícil, como montagem e estofamento, não favorece o surgimento de empresas grandes o suficiente para ter alto poder de mercado.

É grande a heterogeneidade do setor no tocante ao uso de tecnologias. Alguns tipos de produto admitem processos de fabricação com elevada automação, como os móveis retilíneos elaborados com madeiras reconstituídas (MDF, MDP etc.), enquanto outros demandam grande quantidade de trabalhos manuais, como os móveis artesanais de madeira maciça. Coexistem no setor empresas de porte médio ou grande que produzem em massa, empregando máquinas e equipamentos de elevado conteúdo tecnológico, empresas parcialmente automatizadas, além de micro e pequenas empresas intensivas em trabalho.

O setor é marcado também pela existência de muitos nichos que advêm de uma complexa segmentação que combina elementos como: o tipo de uso – móveis residenciais, de escritório e institucionais –, o material predominante em sua confecção, a classe de consumo para a qual é projetado (A, B, C, D ou E) e até mesmo a faixa etária dos prováveis usuários.

<sup>1</sup> Os autores agradecem o apoio e a receptividade ao Intersind (Ubá), ao Sindusmóbil (São Bento do Sul), à Movergs (Bento Gonçalves) e às empresas visitadas ou que responderam ao questionário.

Esses atributos determinam uma estrutura de mercado pulverizada, heterogênea, dotada de variados nichos e com presença marcante de micro e pequenas empresas. A diversidade do setor também é grande no que tange ao padrão de concorrência, já que a competição é pautada basicamente por preços, nos segmentos mais populares, e por atributos como qualidade, *design* e marca, nos superiores.

### A indústria mundial de móveis

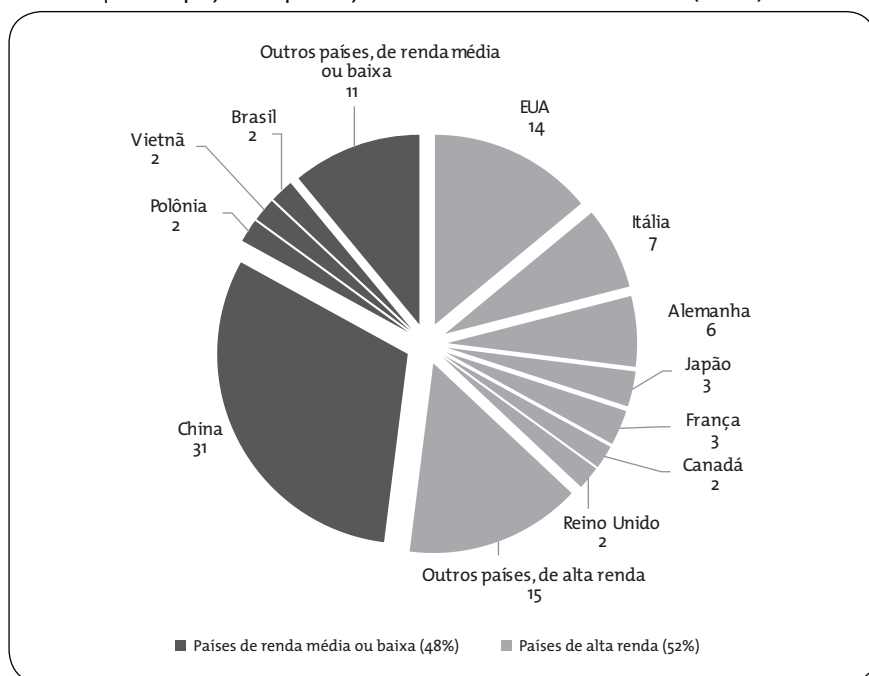
Segundo Projeto PIB (2009), até meados da década de 1990 os países desenvolvidos eram os principais produtores e consumidores de móveis. Desde então, a progressiva redução de barreiras ao comércio e aos investimentos internacionais, inovações no âmbito do transporte marítimo, da embalagem de produtos frágeis e das tecnologias da informação e comunicação aprofundaram o processo de globalização da indústria moveleira.

Nesse contexto, empresas varejistas e fabricantes de móveis dos países centrais passaram a desenvolver fornecedores ou a instalar plantas produtivas em países em desenvolvimento (notadamente na Ásia) com vistas a se beneficiar de menores custos de mão de obra e de insumos e, ainda, a explorar os mercados locais. Ora em curso, tal processo vem gradativamente estruturando cadeias globais de produção, governadas por grandes redes varejistas, nas quais as competências de maior agregação de valor, como o *design*, o *marketing*, a criação e o fortalecimento de marcas, tendem a ficar concentradas nos países desenvolvidos, enquanto a manufatura se estabelece nos países em desenvolvimento.

Apesar do menor dinamismo econômico verificado nos países centrais em anos recentes e do processo de realocização descrito, o mundo desenvolvido ainda responde pela maior parte da produção global de móveis (52% do total), como evidencia o Gráfico 1. Por outro lado, a China, que pertence ao grupo de países de renda média ou baixa, é o maior produtor mundial, respondendo por 31% do total. Em seguida estão os Estados Unidos (14% do total global), a Itália (7%) e a Alemanha (6%).

Os maiores produtores mundiais também figuram como grandes *players* do mercado internacional. Atualmente, o *ranking* dos cinco maiores exportadores, em ordem decrescente de valor, é formado por China, Alemanha, Itália, Polônia e Estados Unidos, segundo dados de 2011 da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

Gráfico 1 | Participação na produção mundial de móveis em 2010 (em %)



Fonte: CSIL Milano.

Os países desenvolvidos apresentam elevado consumo *per capita* de móveis. Segundo IEMI (2009), no ano de 2008 a União Europeia registrou consumo de US\$ 252 por habitante, os Estados Unidos de US\$ 293, o Canadá de US\$ 368 e o Japão de US\$ 122. O elevado consumo e a escassez relativa de matérias-primas nesses países os impedem de ser autossuficientes. Embora sejam grandes produtores, os países desenvolvidos figuram como os maiores importadores do planeta. Em ordem decrescente de valor, o *ranking* 2011 dos maiores importadores mundiais é formado por Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido e Japão, segundo dados da UNCTAD.

### A indústria brasileira de móveis

A indústria moveleira do Brasil tem histórica especialização na produção de artigos confeccionados com madeira, já que fatores geográficos e climáticos favorecem a oferta em abundância de insumos de origem florestal no país. De acordo com informações da Associação das Indústrias de Móveis

do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs)<sup>2</sup> referentes ao ano de 2011, a fabricação de móveis de madeira maciça ou reconstituída (painéis MDF, MDP etc.) representa cerca de 84% do total produzido nacionalmente.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira (Abipa), do total de madeiras consumidas na produção de móveis no Brasil no ano de 2008, apenas 7% corresponderam a madeiras maciças, 36% a madeiras reflorestadas (pinus e eucalipto) e 57% a painéis de madeira. A maior parte desses insumos é adquirida de fornecedores nacionais. Apenas as matérias-primas mais elaboradas, como laminados de alta resistência (fôrmica), MDF e MDP revestidos, têm participação relevante de importados.

Estimativas de IEMI (2011) sugerem que aproximadamente 76% das empresas moveleiras do Brasil fabricam produtos de forma seriada, isto é, móveis padronizados, cujas características físicas não podem ser alteradas pelos consumidores. Para os próximos anos, espera-se um crescimento na produção de móveis modulados, planejados e sob desenho. Mudanças recentes no mercado imobiliário vêm implicando reduções das áreas úteis dos imóveis, o que valoriza as soluções que maximizam o aproveitamento de espaço. Ademais, caso o país continue a combinar crescimento com distribuição de renda, é razoável supor que o consumo de móveis se sofisticue, aumentando a demanda por projetos de decoração que contam com planejamento de mobiliário.

A importância do setor moveleiro para a economia brasileira é claramente percebida por meio de sua capacidade de geração de empregos, por sua disseminação pelo território nacional e pela grande quantidade de encadeamentos a montante e a jusante de sua cadeia produtiva (Figura 1).

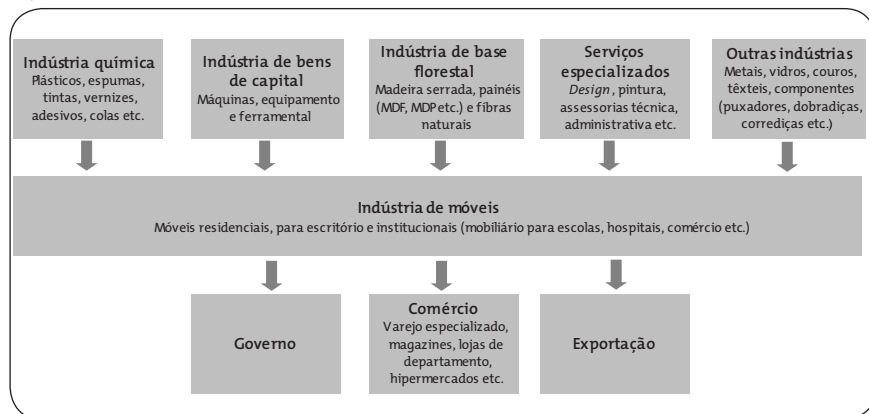
Em 2011 o setor foi responsável por mais de 269.000 empregos diretos, quantidade que correspondeu a 3,5% do emprego formal da indústria de transformação brasileira, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) 2011, do Ministério do Trabalho e Emprego.

A atividade é bastante difundida pelo território brasileiro (Figura 2). Com a grande presença de pequenos empreendimentos, sobretudo marcenarias que executam trabalhos customizados, a atividade é registrada em praticamente todo o território nacional. Não obstante, adensa-se nas regiões Sudeste (que detém 43% do emprego setorial) e Sul (40%) do país, onde

<sup>2</sup> Disponível em: <[http://www.movergs.com.br/arquivos/apresentacao\\_movergs\\_para\\_o\\_site.pdf](http://www.movergs.com.br/arquivos/apresentacao_movergs_para_o_site.pdf)>. Acesso em: 23.1.2013.

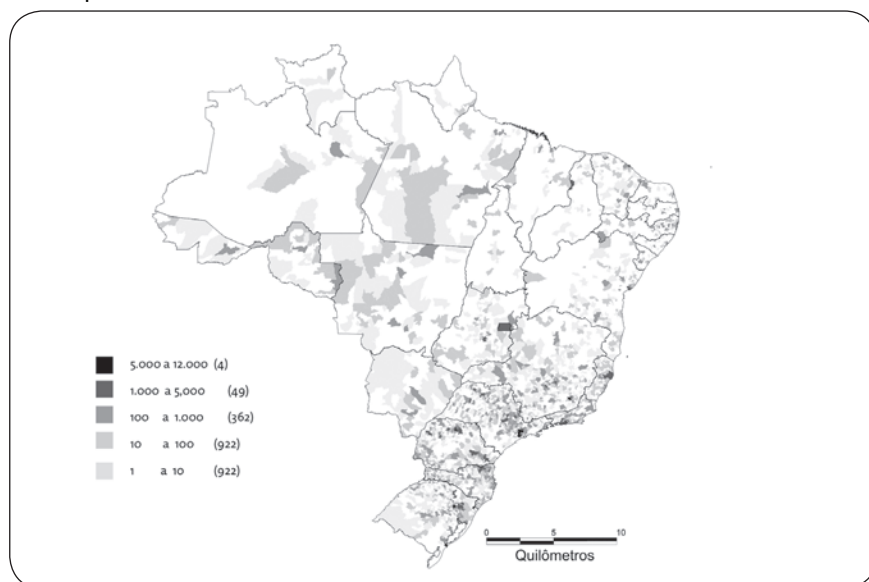
também estão localizados os principais polos produtores: Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Ubá (MG), São Bento do Sul (SC), Linhares (ES), Mirassol (SP), Votuporanga (SP) e Região Metropolitana de São Paulo.

Figura 1 | Cadeia produtiva simplificada da indústria moveleira



Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 | Distribuição do emprego formal da indústria de móveis entre os municípios brasileiros em 2011

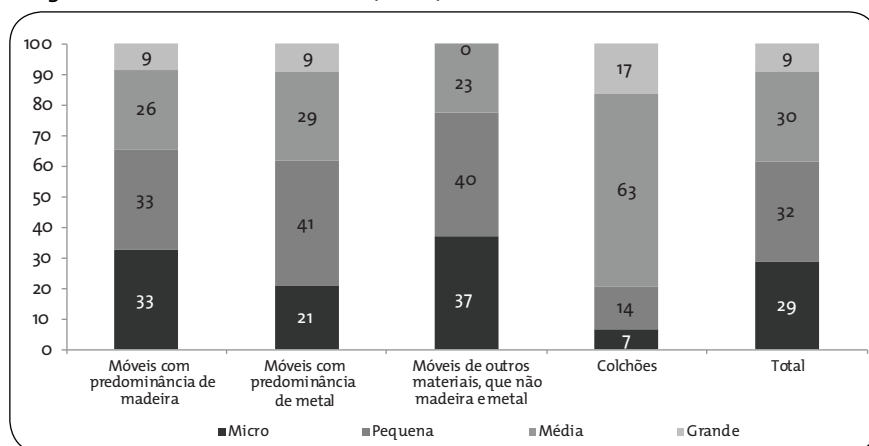


Fonte: Elaboração própria, com base em dados de MTE/Rais (2011).

Dados da Rais também evidenciam que, no conjunto de empresas formalmente constituídas do setor, predomina o emprego em estabelecimentos de portes micro, pequeno e médio (MPME). Em 2011, apenas 9% dos empregados da indústria de móveis trabalhavam em grandes empresas (Gráfico 2).

Do ponto de vista social, o porte médio das empresas e a difusão territorial da atividade são importantes porque favorecem a concretização do empreendedorismo individual e oferecem oportunidades de emprego nos mais diversos subsistemas regionais de produção, até mesmo nos economicamente menos dinâmicos. Por outro lado, tornam evidente que parte substantiva da produção não se beneficia de economias de escala internas ou externas às firmas.

Gráfico 2 | Participação do emprego em estabelecimentos de portes micro, pequeno, médio e grande nos principais segmentos da atividade de produção de artigos do mobiliário – Brasil, 2011 (em %)



Fonte: MTE/Rais (2011).

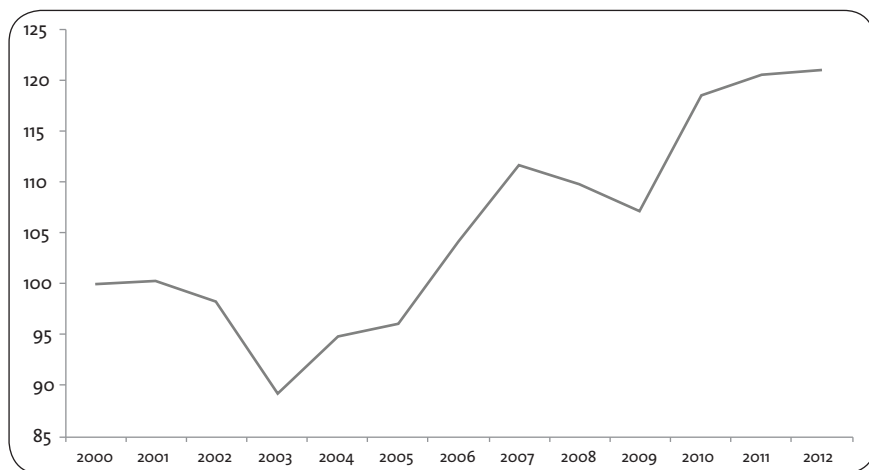
O valor bruto da produção industrial de artigos do mobiliário no Brasil chegou a R\$ 22,98 bilhões em 2010, de acordo com a *Pesquisa Industrial Anual (PIA Empresa)* do IBGE. Tal valor representa 1,3% do total produzido pela indústria de transformação brasileira.

Em anos recentes, a produção da atividade apresentou desempenho positivo, com alternância de períodos de crescimento e de declínio. O Gráfico 3 mostra o índice acumulado da variação real da produção de artigos do mobiliário no Brasil entre os anos 2001 e 2012. Nota-se que, depois das quedas verificadas em 2002 e 2003, a atividade experimenta um período de



vigorosa recuperação, interrompido apenas durante os anos mais agudos da crise financeira internacional. Em termos reais, a atividade obteve expansão anual média de 1,7% durante os anos 2000, chegando ao fim da década com um crescimento acumulado de 19% e de 21% no acumulado 2001-2012.

Gráfico 3 | Índice de base fixa anual da produção física de artigos do mobiliário no Brasil entre 2001 e 2012 (base 2000 = 100)



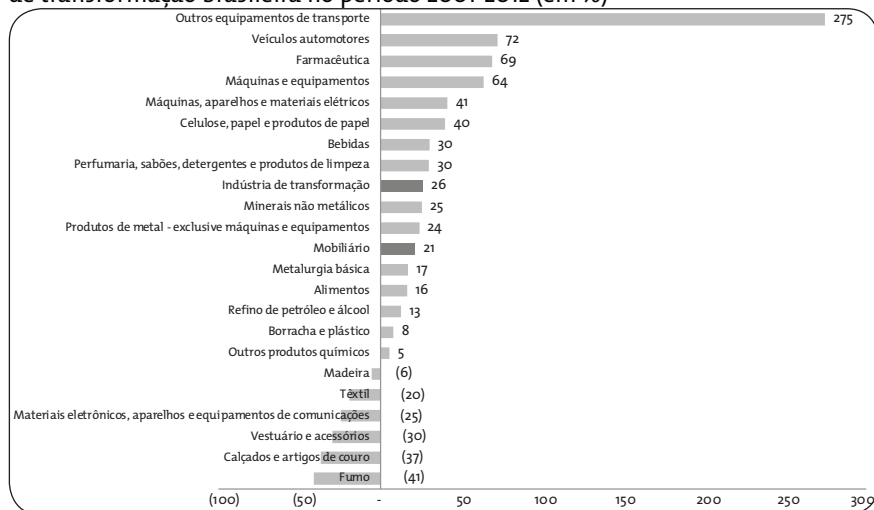
Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física PIM-PF.

O resultado acumulado da produção de artigos do mobiliário ficou aquém do verificado para a indústria de transformação (Gráfico 4). Nota-se, porém, que, entre as indústrias tradicionais, a fabricação de artigos de mobiliário se mostrou das mais dinâmicas, crescendo mais do que a produção de alimentos, madeiras, têxteis, vestuário, calçados e artigos de couro. Também obteve melhor desempenho que setores tecnologicamente mais avançados, como refino de petróleo e álcool, outros produtos químicos, materiais eletrônicos e equipamentos de comunicação.

A balança comercial brasileira de artigos do mobiliário logrou saldos positivos durante todos os anos da última década, assim como no início da presente. Todavia, seu resultado apresentou tendências distintas nas duas metades do período em questão. O superávit comercial do setor se elevou de maneira consistente até a metade dos anos 2000, decrescendo, porém, em seguida (Gráfico 5). No primeiro período, houve uma combinação de crescimento das exportações com montantes reduzidos de importações, ao passo que, no seguinte, essa virtuosa situação se reverte. As exportações caem, enquanto as importa-

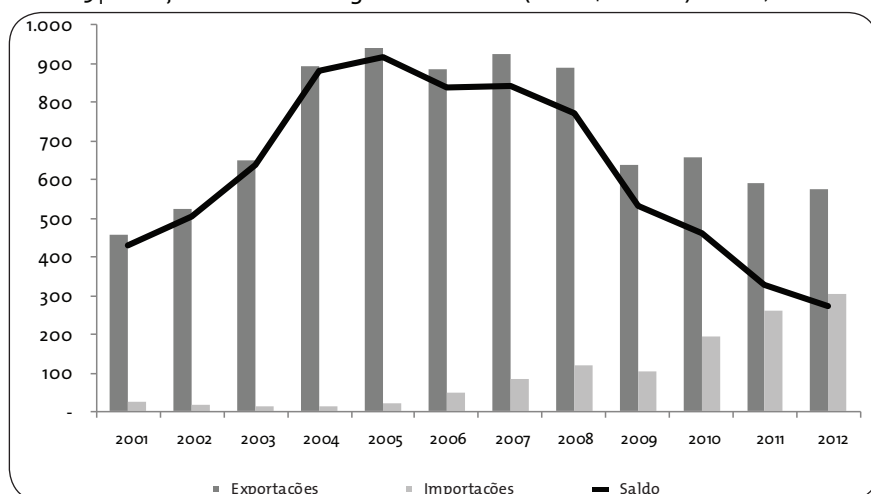
ções crescem aceleradamente – a uma taxa média de 50% a.a., entre 2005 e 2012 – e se tornam parte relevante do fluxo comercial de móveis do Brasil.<sup>3</sup>

**Gráfico 4 | Crescimento acumulado da produção física de produtos da indústria de transformação brasileira no período 2001-2012 (em %)**



Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física PIM-PF.

**Gráfico 5 | Balança comercial de artigos do mobiliário (em US\$ milhões) – Brasil, 2001-2012**



Fonte: Secex/AliceWeb.

<sup>3</sup> Em 2001, as importações representavam apenas 6% do fluxo comercial (soma de exportações e importações) de móveis do Brasil com o resto do mundo. Essa participação cresce ao longo da segunda metade dos anos 2000, chegando a 35% em 2012.

O desempenho das exportações brasileiras de móveis é ditado pela dinâmica do segmento de móveis de madeira. No período analisado, as exportações de móveis desse material vêm se mantendo em torno de 80% do total.

Embora o Brasil exporte móveis para mais de uma centena de países, existe uma clara concentração em alguns mercados. No início da década passada, 82% do valor exportado estavam concentrados em apenas sete nações, a saber: Estados Unidos (32%), França (14%), Argentina (13%), Reino Unido (8%), Holanda (5%), Alemanha (5%) e Uruguai (5%).

O declínio das exportações brasileiras é explicado, sobretudo, pela redução das compras de países desenvolvidos, especialmente dos Estados Unidos, cujas aquisições de móveis do Brasil caíram 40% entre 2001 e 2012. O resultado da balança do setor só não foi pior em função da diversificação de parceiros comerciais. Em 2012, o Brasil exportou móveis para 152 países. Entre estes, Angola, destino de 9% do valor total, tornou-se o terceiro maior parceiro, atrás apenas de Estados Unidos (13%) e Reino Unido (12%). Países como Chile (5%), Bolívia (5%), Peru (5%) e Paraguai (5%) ampliaram suas compras e também se tornaram importantes destinos.

A composição da pauta importadora de móveis do Brasil é sobremaneira distinta da exportadora. No início da década passada, o valor das importações de móveis de madeira representava 17% do total. Embora em termos absolutos seu valor tenha crescido a uma média de 16% a.a. entre 2001 e 2012, representa atualmente apenas 9% do total. A tendência de crescimento de importações do setor foi determinada por segmentos em que o Brasil é pouco competitivo, como o de móveis produzidos com materiais plásticos e metais, sobretudo assentos giratórios.

As importações provenientes de países asiáticos, principalmente da China, destacam-se das demais. No início da década, as importações originadas da Ásia respondiam por 16% do total. Crescendo a uma taxa média anual de 36%, chegaram a 67% em 2012.

Como se verá nas próximas seções, apesar de as importações de artigos do mobiliário seguirem uma rota ascendente nos últimos anos, a indústria de móveis do Brasil é bastante sólida no mercado interno. O consumo de móveis no país vem aumentando, e a indústria nacional, em especial nos segmentos de madeira, mostra-se capaz de responder a essa demanda ampliada. Importante frisar que as importações desse setor se aceleraram menos que as de

outros ramos da indústria tradicional nos anos 2000 – ver Teixeira Jr. *et al.* (2012). Por outro lado, as exportações brasileiras de artigos do mobiliário não estão conseguindo acompanhar o aquecimento do comércio internacional e entraram em uma rota decrescente.

Depreende-se desses fatos que a competitividade da indústria moveleira do Brasil tem diferentes facetas nos mercados interno e externo. Considerando isso, as próximas seções abordarão conceitos, medidas e fatores que influenciam (negativa ou positivamente) a competitividade do setor. Espera-se, com isso, responder a três questões: (1) Que fatores determinam a dualidade competitiva nos mercados interno e externo? (2) Na conjuntura atual, a perda de competitividade no mercado externo é preocupante? (3) Quais as fontes da aparente competitividade no mercado interno e em que medida são sustentáveis?

## Competitividade

A literatura econômica não oferece uma definição objetiva e satisfatoriamente abrangente do termo competitividade. Para entender o fenômeno, duas abordagens são utilizadas com frequência. A primeira delas, mais intuitiva, baseia-se no conceito *ex-post* de desempenho. Já a segunda, mais complexa, confere uma análise *ex-ante*, calcada no conceito de eficiência.

Na abordagem do desempenho, a competitividade de firmas, setores, ou países é revelada por sua participação em um mercado-alvo (*market share*). Kupfer (1996) define a competitividade como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Tal enfoque conta com a vantagem de ser facilmente mensurável, sobretudo via estatísticas de comércio exterior. Por outro lado, retrata o desempenho passado, resultante de esforços cujos retornos já foram absorvidos, não oferecendo quaisquer prognósticos ou garantias sobre sua manutenção ou desempenho futuro.

A ótica da eficiência tem como princípio a capacidade de uma firma, setor ou país de produzir bens em níveis de produtividade e qualidade iguais ou superiores aos de seus principais concorrentes. Por esse en-

foque, o aumento das exportações seria uma provável consequência da competitividade, e não sua expressão, explica Haguenaue (1989). Alguns teóricos defendem que a competitividade é a capacidade de a empresa se adaptar à dinâmica do mercado; outros advogam que é a capacidade de a empresa moldar o mercado, criando nichos e padrões. Uma vez que as ações estratégicas das empresas estão no cerne dessa abordagem, resumir a competitividade por meio da construção de indicadores se torna tarefa mais complexa. Indicadores de preço e qualidade são frequentemente sugeridos, mas questões de ordem prática tornam difícil sua aferição acurada. A variável qualidade tem caráter bastante subjetivo. Já os diferenciais de preços, além de refletir vantagens competitivas genuínas, podem ocultar vantagens competitivas espúrias, relacionadas a *dumpings* comercial, social, ambiental etc.

Independentemente da abordagem que se emprega, é indispensável incluir na análise da competitividade as forças que a determinam. Os fatores que afetam a competitividade podem tanto ter origem no interior das empresas quanto depender de fenômenos externos, relacionados à conjuntura econômica, às políticas públicas, às vantagens comparativas etc. Dessa forma, podem ser agrupados em pelo menos três dimensões: empresarial, estrutural e sistêmica.

Na dimensão empresarial, agrupam-se os esforços realizados pelas firmas para manter ou ampliar sua participação no mercado. Os fatores aqui reunidos refletem as estratégias das firmas para aumentar sua produtividade, tanto pela via da qualidade quanto pela via do uso eficiente de recursos. Incluem-se entre os fatores questões relacionadas à eficiência da gestão empresarial, com destaque para a administração de recursos humanos e governança corporativa. O uso de equipamentos e processos produtivos atualizados, adequados aos propósitos da firma, além da utilização de insumos com padrão de qualidade compatível com o mercado-alvo, também é relevante. Importa ainda a busca permanente por inovações de processos e por agregação de valor aos produtos, por meio de inovações incrementais e investimentos em ativos intangíveis.

A dimensão estrutural reúne aspectos externos às empresas que afetam seus custos de produção e cujo poder das firmas de alterá-los é limitado. São importantes a oferta e as condições de acesso a tecnologias de produção

modernas, a capacitação de fornecedores, a difusão de ganhos de produtividade e as relações de poder que prevalecem nas disputas pela renda gerada ao longo da cadeia produtiva. Para o caso de setores que contam com aglomerações produtivas espaciais (polos produtores), importam também as condições para o bom aproveitamento de economias de escala externas às firmas.

Já a dimensão sistêmica congrega fatores que afetam a produtividade, mas que se encontram sobremaneira fora do controle das empresas. A maioria depende de ações do Estado, como a oferta de infraestruturas, os aspectos macroeconômicos (estabilidade de preços, taxa de juros, câmbio etc.), tributários, regulatórios, ambientais e trabalhistas, mas conta também com atributos relacionados a questões naturais, determinantes de vantagens comparativas ricardianas.

### **Indicadores de competitividade da indústria brasileira de móveis**

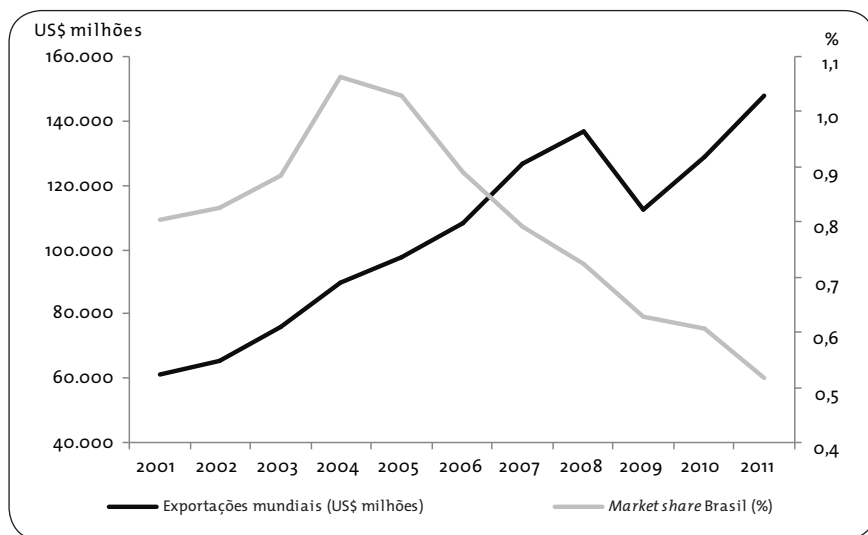
Um dos tipos mais simples de medidas de competitividade é a participação em agregados. No caso de uma análise setorial, o principal exemplo é o *market share* detido pelo país no comércio internacional. Outros indicadores ainda podem ser obtidos por meio de dados do comércio exterior, como taxa de cobertura, taxa de autossuprimento, coeficiente de penetração das importações, entre outros.

A aritmética do *market share* é elementar: trata-se do percentual que as vendas de determinado produtor, no caso o setor moveleiro do Brasil, representam sobre o agregado de interesse, como as exportações mundiais do produto em questão.

O Gráfico 6 exibe a evolução das exportações mundiais de móveis entre 2001 e 2011 e a participação (*market share*) do Brasil nesse mercado. As informações sugerem que, entre 2001 e 2004, as exportações brasileiras cresceram a taxas superiores às das exportações mundiais, levando o país a ganhar participação no comércio internacional de móveis. Desde então, o Brasil deixa de acompanhar o ritmo de crescimento desse mercado e perde participação de maneira contínua.

A perda ou não de competitividade do setor moveleiro também pode ser sugerida por outros indicadores, como o coeficiente de exportação e o coeficiente de penetração das importações.

Gráfico 6 | Exportações mundiais de móveis (em US\$ milhões) e participação do Brasil no comércio internacional de móveis (em %) – 2001-2011



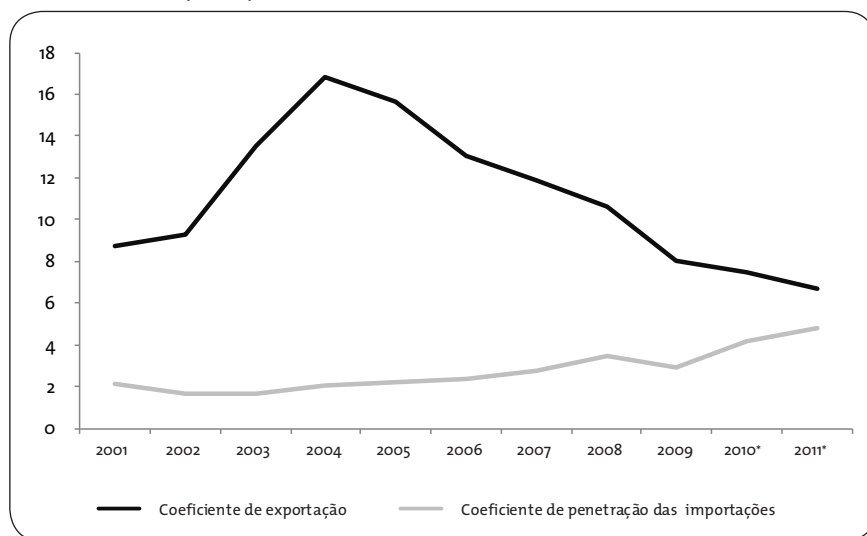
Fonte: UNCTAD.

O coeficiente de penetração das importações mede a parcela da demanda doméstica<sup>4</sup> atendida por mercadorias importadas, servindo como indicador (inverso) de competitividade da indústria em seu próprio território. Observa-se, por meio do Gráfico 7, que o coeficiente de penetração das importações no Brasil é relativamente baixo. Apesar de ter crescido nos últimos anos, chegou a apenas 5% em 2011. Esse resultado informa que, no Brasil, 95% da demanda interna de artigos do mobiliário é atendida pela produção nacional. Portanto, tudo indica que no *front* interno a indústria moveleira do país é competitiva, sobretudo nos segmentos que fabricam móveis de madeira.

O coeficiente de exportação indica que percentual de determinado bem produzido no país foi destinado ao mercado externo. O Gráfico 7 mostra que a exportação de móveis do país cresceu como proporção da produção entre os anos de 2001 e 2004, caindo sistematicamente em seguida. Deve-se lembrar que o crescimento acumulado da produção brasileira de móveis foi negativo no período 2001-2003 e positivo entre 2004 e 2012, como evidenciado pelo Gráfico 3. Nota-se, portanto, uma correlação inversa entre o crescimento do mercado doméstico e o coeficiente de exportação no decorrer do período analisado.

<sup>4</sup> Utiliza-se como *proxy* da demanda interna o consumo aparente, que é determinado pelo valor da produção doméstica, deduzido do saldo da balança comercial.

Gráfico 7 | Coeficientes de exportação e de penetração das importações da atividade “produção de artigos do mobiliário”, a preços constantes – Brasil, 2001-2011 (em %)



Fonte: Elaboração CNI/Funcex, com base em dados da Secex/MDIC.

\* Estimativas CNI/Funcex.

Uma pergunta é inevitável diante desses fatos. As empresas brasileiras se empenham em explorar o mercado externo apenas quando o doméstico não está favorável ou o setor está perdendo competitividade ante a concorrência em seus principais mercados externos?

Das empresas exportadoras que responderam ao questionário, 81% afirmaram que adotam as exportações como estratégia permanente e 19% afirmaram que exportar é uma estratégia vislumbrada apenas quando há condições muito apropriadas, como câmbio desvalorizado, incentivos governamentais etc. Nenhuma empresa respondeu que exportar é uma estratégia utilizada quando o mercado interno não está favorável.

A despeito de o tamanho da amostra não permitir que essas respostas tenham significância estatística, seus resultados são bastante sugestivos. Entrevistas com empresas e associações do principal polo exportador de móveis do Brasil (São Bento do Sul – SC) tornam patente que o ramo vem apresentando perda de competitividade no mercado externo. Em tal polo, muitas empresas exportadoras encerraram as atividades na última década. Outras estão se voltando para o mercado interno, convertendo processos



produtivos e o *design* dos produtos para o padrão demandado pelos brasileiros. Porém, essa mudança de orientação não resultou do aquecimento da demanda doméstica, mas sim de uma crise gerada pela queda das exportações.

Em relação à origem do declínio das exportações de artigos do mobiliário do Brasil, dados da UNCTAD deixam claro que não houve erro na focalização das empresas em mercados pouco dinâmicos. Entre 2001 e 2011, todos os grandes compradores de móveis brasileiros, como os Estados Unidos, o Reino Unido, a França, a Argentina e a Holanda, aumentaram suas importações de artigos do mobiliário de maneira quase contínua – o crescimento só foi interrompido nos anos de 2008 e 2009. Os dados também evidenciam que, enquanto as exportações brasileiras para esses destinos entram em franca decadência, as originárias de grandes fornecedores mundiais crescem em valor absoluto. A China ganha grande participação em todos esses mercados e, em alguns deles, Alemanha, Polônia e Vietnã também aumentam sua participação, porém de maneira mais discreta.

Como a redução das exportações brasileiras de artigos do mobiliário não resultou de desaquecimento da demanda externa, não restam dúvidas de que sua competitividade sofreu algum revés no *front* externo.

A próxima subseção do presente trabalho é dedicada à análise dos principais determinantes da competitividade do setor moveleiro brasileiro. Para tanto, está dividida segundo as dimensões da competitividade descritas anteriormente, e nessas divisões os fatores específicos que afetam a produtividade do setor são discutidos.

## **Fatores que afetam a competitividade da indústria moveleira do Brasil**

### *Dimensão empresarial*

#### **Produtividade e seus principais determinantes**

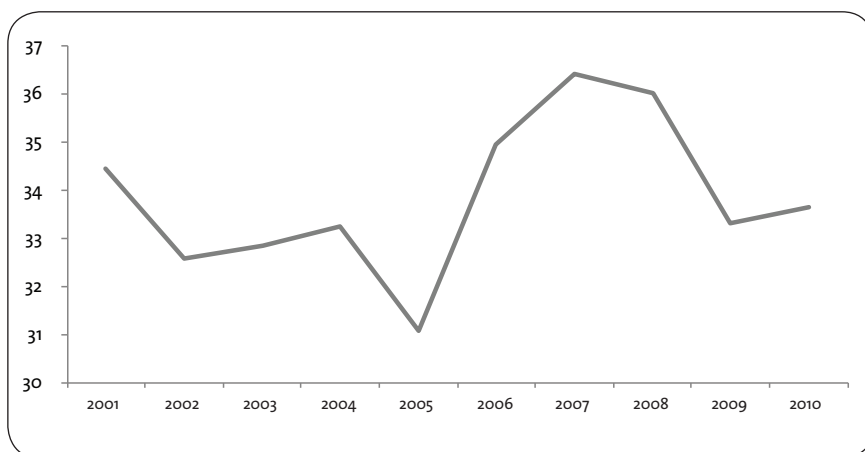
De acordo com informações do Gráfico 8, a produtividade do trabalho<sup>5</sup> no setor moveleiro do Brasil teve trajetória irregular durante a década de 2000. Enquanto na primeira metade do período se observa uma tendência

<sup>5</sup> Estimada como a razão entre o Valor da Transformação Industrial (VTI) e a média anual do pessoal ocupado no setor moveleiro. Os dados do período 2001-2009 foram deflacionados pelo índice de preços do Valor Adicionado Bruto da atividade “fabricação de móveis e de produtos das indústrias diversas” das Contas Nacionais do Brasil. O VTI de 2010 a preços de 2009 foi estimado por meio de dados da PIM-PF.

de queda, na segunda se percebe um movimento de recuperação, interrompido, contudo, nos anos mais críticos da crise financeira internacional – fato provavelmente relacionado ao fenômeno *labor hoarding*, isto é, da manutenção de empregados no período da crise, com vistas a evitar os altos custos relacionados à demissão, assim como os de admissão e treinamento na fase de recuperação do ciclo econômico. Em consequência das flutuações registradas durante os anos 2000, pode-se dizer que a produtividade do trabalho do setor se encontra estagnada, haja vista que encerra a década em um nível ligeiramente menor que o observado no início. Haja vista que produção física de artigos do mobiliário cresce nesse mesmo período (Gráfico 3), depreende-se que o crescimento não está associado a melhorias substanciais de qualidade, tanto de produtos como dos processos produtivos.

Não se realiza neste trabalho uma análise comparativa com indicadores de produtividade dos principais *players* mundiais do comércio internacional de móveis, como preconizado pela análise de competitividade baseada em critérios de eficiência. A conversão da produtividade dos diferentes países para uma mesma moeda seguramente causaria distorções que prejudicariam a análise. Porém, pode-se dizer que a estagnação da produtividade brasileira decerto não contribuiu para ampliação de sua competitividade.

Gráfico 8 | Produtividade do trabalho do setor de fabricação de móveis – Brasil, 2001-2010 (em R\$ mil de 2009)



Fonte: Elaboração própria, com base em dados do IBGE/PIA Empresa.

Para entender o baixo desempenho da produtividade do setor moveleiro, é necessário analisar os principais meios de ampliação da eficiência produtiva e da agregação de valor aos produtos. Para tanto, os próximos tópicos estão reservados a temas como investimentos em capital físico e em ativos intangíveis. Outros elementos críticos também são abordados, como os investimentos para a ampliação e manutenção do conhecimento produtivo na empresa no âmbito das políticas de recursos humanos e a busca pela eficiência administrativa por meio da adoção de boas práticas de governança corporativa.

### Investimentos em ativos tangíveis

De todas as possíveis fontes de ampliação da produtividade de setores industriais, a mais inteligível e buscada pelos empresários é o investimento em ativos físicos. No entanto, é possível entender a produtividade em um sentido mais amplo, que abarca tanto a dimensão da eficiência produtiva em si quanto a da qualidade dos produtos. A eficiência produtiva pode ser representada de maneira bastante intuitiva pela quantidade física produzida por trabalhador em determinado período. Em sua dimensão relacionada à qualidade, a produtividade, expressa em termos monetários, tem possibilidade de se elevar, mesmo sem modificação da relação produção física por trabalhador. Este é um fenômeno que não deve ser confundido com inflação. Ele está relacionado à capacidade que a incorporação de ativos intangíveis aos produtos, como *design* e marca, confere a eles de se reposicionar em segmentos de preços superiores.

As empresas moveleiras entrevistadas para a elaboração do presente estudo foram indagadas a respeito das estratégias que pretendiam adotar com vistas a aumentar o faturamento ou a margem de seus produtos. O questionário permitia múltiplas respostas. As mais frequentes, escolhidas por 74% das empresas, estavam relacionadas à realização de investimentos em máquinas, equipamentos e instalações, com vistas à elevação da automação industrial e/ou à ampliação da capacidade produtiva. Por seu turno, as respostas relacionadas a investimentos em ativos intangíveis foram menos frequentes. Metade das empresas respondeu que pretendia investir em *marketing* e fortalecimento de sua marca, 47% expressaram a intenção de aumentar a capacitação interna para a promoção do *design*, da ergonomia e da funcionalidade dos produtos e 29% afirmaram que almejam explorar novos canais de comercialização, como a abertura de lojas próprias, franquias e vendas por internet.

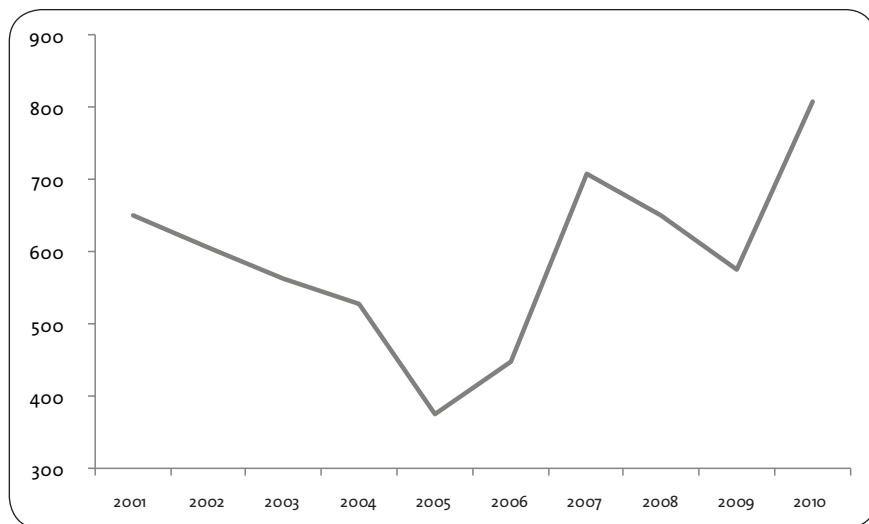
Apesar de não ser a única fonte de agregação de valor e ampliação da produtividade, o investimento em ativos físicos desempenha papel de destaque, já que a principal origem de inovações tecnológicas do setor moveleiro é a indústria de bens de capital. A crescente evolução tecnológica nos ramos da eletrônica e da informática vem ampliando a inteligência embarcada em máquinas e equipamentos voltados ao setor moveleiro, a exemplo dos sistemas dotados de Comando Numérico Computadorizado (CNC). Inovações geradas na indústria de bens de capital permitem ganhos de produtividade significativos, na medida em que racionalizam, aceleram e conferem maior versatilidade aos processos produtivos, otimizam o uso de materiais, oferecem novas possibilidades de *design* e melhoram o acabamento dos produtos finais.

O Gráfico 9 lança luz sobre uma das principais causas da estagnação da produtividade do setor moveleiro nos anos 2000. Comparando-se os gráficos 8 e 9, nota-se que a trajetória do investimento em ativos fixos realizado pelo setor (construções, máquinas e equipamentos) tem alta aderência à trajetória percorrida pela produtividade. Na primeira metade da década, tanto os investimentos quanto a produtividade entraram em declínio. No período seguinte, o crescimento econômico, a recuperação da atividade de construção civil e a aceleração do consumo repercutiram positivamente sobre as expectativas empresariais. Como consequência, os investimentos e a produtividade do setor entraram em rota de crescimento – interrompida, porém, em 2008 e 2009, anos de maior incerteza da crise econômica internacional.

Apesar da coincidência entre as trajetórias do investimento e da produtividade, a magnitude de suas variações gera um aparente contrassenso. O crescimento acumulado do investimento realizado pelo setor ao longo dos anos 2000 chegou a 24%. No mesmo período, o crescimento acumulado da produção foi da ordem de 19%, enquanto o da produtividade foi praticamente nulo. Os investimentos foram, portanto, eficientes no que tange à ampliação de capacidade, mas surtiram pouco efeito sobre a qualidade dos processos produtivos.

A explicação mais provável para essa contradição se encontra na estrutura de mercado prevalecente no setor moveleiro, no nível tecnológico das máquinas e dos equipamentos produzidos no Brasil e nas condições de financiamento, como será visto no tópico “A indústria brasileira de máquinas e equipamentos” da parte “Dimensão estrutural”.

Gráfico 9 | Investimento em ativos imobilizados\* das empresas com cinco ou mais pessoas ocupadas do setor de fabricação de móveis – Brasil, 2001-2010 (em R\$ milhões de 2009)



Fonte: Elaboração própria, com base em dados do IBGE/PIA Empresa.

\* Obtido por meio da soma de aquisições e melhorias, deduzidas das baixas do ativo imobilizado. Os valores do período 2001-2009 foram deflacionados pelo índice de preços da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) das Contas Nacionais. Já para 2010 foi utilizado índice semelhante, calculado pelas Contas Nacionais Trimestrais.

Antes de abordar questões de cunho estrutural, os próximos tópicos seguem com outros elementos de caráter empresarial que afetam a produtividade do setor.

### Investimentos em ativos intangíveis

O objetivo deste tópico é analisar a contribuição de alguns elementos intangíveis, como inovação, *design*, *marketing*, segmentação e qualidade de serviços, à competitividade da indústria moveleira nacional. Espera-se mostrar que investimentos associados a tais elementos ainda permitem amplas possibilidades de retorno, uma vez que eles têm sido relativamente negligenciados pela estratégia das empresas brasileiras do setor.

No que diz respeito à inovação, a *Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008* (Pintec 2008) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta o setor moveleiro como um dos menos inovadores da indústria de transformação brasileira [IBGE (2008)]. O setor é caracterizado por baixo dispêndio

em atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), modesto índice de inovações de classe nacional e grande peso dos investimentos em máquinas e equipamentos no total de seu esforço inovador. Trata-se, em resumo, de um setor em que a pouca inovação observada diz respeito, sobretudo, à atualização do maquinário – pelo menos no que tange às inovações em produto, a baixa inovatividade não é exclusiva da produção nacional, já que as oportunidades tecnológicas relativas aos produtos da indústria moveleira são relativamente baixas. Por outro lado, o setor se destaca como um dos que mais implementam modificações na estética ou no desenho.

A *Pintec 2008* disponibiliza estatísticas detalhadas para uma lista de 37 atividades da indústria de transformação, o que permite posicionar o setor moveleiro em relação ao conjunto da indústria. Com os dispêndios em atividades internas de P&D representando apenas 0,16% da Receita Líquida de Vendas, a fabricação de móveis é uma das atividades com pior desempenho nesse aspecto, ficando em 31º lugar no *ranking*, à frente de somente seis atividades, entre as quais se incluem a fabricação de produtos de madeira, a confecção de artigos de vestuário e acessórios e a produção de bebidas.

Somente 2,90% das empresas moveleiras consultadas pelo IBGE declararam ter lançado produtos que representaram inovações para o mercado nacional, posicionando o setor na 28ª colocação entre as 37 atividades pesquisadas. No caso das inovações de processo, a estatística é ainda pior, com 0,51% (36ª posição).

O setor também se destaca negativamente quando se examina o peso da aquisição de máquinas e equipamentos no total do esforço inovador. Com 70,71% dos gastos em inovação destinados à compra de máquinas e equipamentos, a indústria moveleira é a oitava mais dependente desse tipo de investimento, contra um percentual médio de 49,07% para a indústria de transformação. Isso significa que o dinamismo tecnológico não se encontra no interior da indústria, mas nos fornecedores. De fato, quando se observa a evolução do setor nas últimas décadas, as principais inovações dizem respeito à evolução dos equipamentos e à melhoria da qualidade das chapas utilizadas, tanto MDF quanto MDP. Em resumo, a indústria moveleira permaneceu como um elo que utiliza equipamentos cada vez mais automatizados para cortar e montar chapas cada vez melhores.

A *Pintec 2008* estima que 56,28% das empresas do setor moveleiro implementaram modificações na estética ou no desenho. De fato, as relações

entre essa indústria e o *design* têm um longo histórico, sendo aquela uma área prioritária para as aplicações do *design* e este um elemento central da evolução do setor. Quando se apura o percentual de empresas que adotaram modificações no *design* no universo das empresas que realizaram algum tipo de inovação, o setor moveleiro surge como o terceiro colocado, com 70,26%, atrás apenas dos fabricantes de equipamentos de comunicação (77,82%) e da indústria automobilística (84,20%).

Contudo, é preciso examinar mais de perto os investimentos em *design* realizados pela indústria moveleira. Se por um lado é grande o percentual de empresas que afirmam ter introduzido alguma modificação significativa na estética ou no desenho de seus produtos, por outro lado nota-se que se trata de um esforço ainda tímido e de grau de profissionalização heterogêneo, conforme mostram as estatísticas do questionário aplicado pelos autores. Em um setor no qual o *design* poderia desempenhar um papel estratégico, 62% das respostas afirmaram que os gastos com *design* representam menos de 1% das vendas, contra 17% que declararam um gasto acima de 2% do faturamento. As estatísticas mostram certa divisão no setor quanto ao profissionalismo com que a questão do *design* é tratada: se, por um lado, 33% afirmam que os empregados envolvidos com o *design* não têm formação especializada e 23% dizem que têm formação em nível técnico, por outro lado 37% das respostas afirmam que esses empregados têm nível superior. Além disso, uma questão que admitia respostas múltiplas obteve como resultado 51% de empresas afirmando que o *design* ficava a cargo de pessoal próprio das áreas de engenharia, desenvolvimento ou *marketing*, ao lado de 39% que citaram o proprietário, os sócios ou seus parentes como os responsáveis. Além disso, 30% citaram a contratação de escritórios especializados e 15% indicaram a existência de um núcleo com profissionais dedicados exclusivamente ao *design*.

As visitas dos autores a algumas empresas do setor revelaram que o *design* ainda não é considerado um dos principais elementos da estratégia competitiva do setor. É a necessidade de detalhar as especificações técnicas para a linha de produção, ao lado do imperativo de se elaborar um produto minimamente apresentável e alinhado às normas e à moda, que determina o pequeno esforço realizado. Não se trata, portanto, de um setor que busque ganhos de competitividade por meio de agregação de valor baseada em excelência ergonômica, desenhos diferenciados ou em estética apurada.

A segmentação, por seu turno, é uma ferramenta bastante utilizada no setor, chegando mesmo a configurar subsetores com dinâmicas muito distintas, até mesmo no que se refere ao modelo de negócio. O questionário aplicado pelos autores abrangeu um universo no qual, em média, 45% do faturamento se concentra na classe de consumo C, 39% nas classes A ou B e 16% nas classes D ou E. Além disso, apenas 12% das empresas se mostraram 100% focadas em um dos segmentos, com 88% delas sendo capazes de administrar uma política de segmentação que lhes permite atuar em várias categorias de consumo. Grandes empresas, como o grupo Todeschini, mantêm no mercado uma ampla diversidade de marcas, atuando em cada uma das cinco classes de consumo.

O segmento de maior sofisticação inclui móveis assinados por *designers* de renome. Um pouco abaixo, encontram-se os móveis concebidos por arquitetos e confeccionados por marceneiros autônomos – um segmento ainda artesanal e marcado por grande informalidade. A indústria aparece a partir da classe A, na qual o modelo de negócio predominante é o de móveis planejados: nesse caso, o consumidor vai a uma loja, onde um profissional especializado lhe propõe uma solução funcional e estética que, respeitadas as possibilidades existentes no catálogo da empresa, tenta oferecer um produto personalizado. Esse é também o modelo que predomina na classe B, embora com produtos que começam a buscar certo equilíbrio entre custo e benefício, normalmente sacrificando mais o luxo do que a qualidade dos componentes. É na classe C que o equilíbrio entre custo e benefício assume o papel central na decisão de compra, e é aqui que as lojas de móveis seriados (ou seja, produzidos em larga escala, sem personalização) começam a dividir espaço com o segmento de móveis planejados. A partir da classe D, o modelo de móveis planejados se torna de difícil sustentabilidade, cedendo espaço não só ao pulverizado varejo das lojas especializadas quanto às grandes redes varejistas, como Casas Bahia e Magazine Luiza, que por sua vez também tentam atender tanto ao segmento DE quanto ao C e, eventualmente, ao B.

A excelência do serviço prestado é um aspecto que vem sendo negligenciado como variável competitiva estratégica. Mesmo empresas voltadas ao segmento AB se mostram frágeis em quesitos como pontualidade e qualidade do serviço de montagem: o que poderia ser um diferencial competitivo amplamente propagandeado se torna um risco para a marca, pois um produto de alto padrão que sai da fábrica em perfeitas condições pode



perder durabilidade e qualidade por conta de um serviço de montagem mal-executado, ou uma sucessão de atrasos e erros pode fazer a aquisição de um excelente produto se tornar uma experiência de compra ruim e, portanto, geradora de propaganda negativa, causando danos à marca. Tanto logística quanto instalação são serviços quase sempre terceirizados pelas empresas do setor moveleiro. Embora a terceirização não seja necessariamente um problema, a seleção das empresas parceiras poderia embutir mecanismos de controle de qualidade e de incentivo à excelência capazes de estimular a busca por melhorias.

Já a gestão de marcas cumpre um papel cuja relevância é limitada ao segmento AB, em que o modelo de negócio é baseado nos móveis planejados. No varejo de móveis seriados, seja nas pequenas lojas especializadas, seja nas grandes redes, os produtos de fabricantes distintos são expostos lado a lado sem maiores referências a sua marca, muitas vezes representada por uma discreta etiqueta. Trata-se de um ambiente que induz a uma competição via preço, pois a diferenciação é baixa e o padrão de qualidade é semelhante.

O quadro geral do setor aponta para uma situação ainda muito incipiente no que diz respeito à dimensão intangível de seu processo de geração de valor. As empresas pouco inovam, e quando o fazem, limitam-se a introduzir inovações oriundas de outros elos da cadeia; os investimentos em *design* ainda têm muito a evoluir quanto ao valor e ao profissionalismo; as marcas são fracas e pouco exploradas; e a qualidade dos serviços prestados ainda não está entre as principais preocupações estratégicas dos executivos do setor. Acredita-se que a década de 2010 seja um período de contínuo crescimento das classes A, B e C, para as quais segmentação, *design*, qualidade e excelência na prestação de serviços pesam mais do que o preço. Desse modo, empresas que focarem no segmento ABC tendo por base estratégias centradas nos ativos intangíveis contam com grandes chances de sustentar, e até mesmo ampliar, a alta competitividade que o setor moveleiro apresenta atualmente no mercado interno.

### Gestão e governança

O termo “governança corporativa” foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento, em uma

companhia, entre os interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores. Esse conceito teve origem em diversos trabalhos e estudos sobre diversas teorias, entre as quais se podem citar a Teoria da Firma, a Teoria da Agência e a Análise do Comportamento Gerencial, extensamente exploradas em pesquisas de Coase (1937), Jensen (1976) e Williamson (1996), entre outros.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) elaborou a seguinte definição, bastante abrangente, estabelecendo seus principais objetivos:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*) [IBGC (2012)].

Entre as empresas entrevistadas, verifica-se uma predominância do controle familiar, sendo em sua maioria micro, pequenas e médias empresas quanto a faturamento. Essa concentração de propriedade ainda é uma característica predominante na estrutura de governança corporativa no Brasil [Rabelo e Vasconcelos (2002)].

Conforme analisado em diversos estudos [Martins (1999); Leach (1994)], a empresa familiar no Brasil ainda é conhecida como uma organização frágil em relação à sobrevivência e à utilização de boas práticas de governança corporativa, e o processo sucessório é tema central do problema. Não obstante esses desafios enfrentados pelas empresas familiares brasileiras, em nível mundial verifica-se que empresas de controle familiar, tais como a Walmart e a Samsung, podem ser bastante competitivas [Kachaner, Stalk Jr. e Bloch (2012)], desde que geridas de forma profissional.

Como resultado dessa alta concentração da propriedade, surgem diversos conflitos de governança entre acionistas controladores e outros fornecedores de recursos financeiros, que são os acionistas minoritários e os credores de longo prazo [Silveira (2004)], com consequências sérias para o custo de capital dessas empresas. Dentre os principais problemas, podem ser destacados a falta de transparência, a expropriação de direitos, conflitos internos – os

quais implicam desafios para as perspectivas de continuidade – e a baixa competitividade das empresas do setor.

Isso posto, em razão da extensão do escopo da pesquisa, a análise da governança corporativa no setor teve por objeto desenvolver uma análise descritiva de três aspectos principais básicos relativos à governança das empresas, sintetizados na análise do processo sucessório da gestão do negócio, levando em conta sua continuidade, na existência de autoria externa e de órgãos de controle tradicionais da estrutura de governança. A seguir, expõem-se os resultados da pesquisa.

Entre as empresas que responderam ao questionário, verifica-se que 24% já preparam um plano de sucessão para o presidente da empresa, mas 76% ainda não elaboraram nenhum plano. Esse índice pode ser preocupante, uma vez que, na maior parte das empresas familiares do Brasil, o controlador acumula os cargos de diretor e de presidente. Dessa forma, o risco do negócio é majorado em função da alta dependência e centralização em um único indivíduo.

Nesse universo de empresas que apresentaram um plano de sucessão definido, todas afirmaram que o sucessor é um membro da família que trabalha no negócio.

No caso das empresas que ainda não dispõem de um plano de sucessão definido, quase 70% contam com um membro da família que trabalha (57%) ou não (13%) no negócio para uma possível sucessão na liderança. É importante ressaltar que em apenas 21% das empresas respondentes o possível sucessor não será um membro da família controladora.

Esse baixo percentual de empresas que planejam a sucessão, somado ao alto percentual de membros da família envolvidos no processo, pode ser uma evidência de falta de interesse na profissionalização da gestão e na consequente possibilidade futura de abertura de capital, com a provável manutenção do controle em mãos da família. Assim, a falta de planejamento da sucessão poderá ser um fator que venha a pesar negativamente na competitividade dessas empresas.

O resultado encontrado poderia ser ainda mais preocupante para a perspectiva de perpetuidade dos negócios analisados caso os possíveis sucessores não tivessem experiência prévia no negócio. Contudo, conforme exposto, verificou-se que 70% dos possíveis sucessores são membros da família que

já atuam no negócio. Esse dado encerra um resultado bastante positivo para a continuidade e competitividade das empresas do setor, na medida em que os possíveis sucessores estão acumulando experiência prévia no negócio que um dia poderão vir a assumir.

No tocante à auditoria, verificou-se que 68% das empresas não contratam auditoria externa para auditar as demonstrações financeiras. Esse resultado é negativo para a competitividade do setor em razão da fragilidade das informações financeiras disponíveis para os sócios, tomadores de decisão e fornecedores de capital, implicando dificuldade e encarecimento para a captação de recursos dedicados a investimentos de capital [Jensen (1986)].

Por fim, foram analisadas as instâncias de poder das organizações – Conselho de Sócios, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitês Internos.

Os resultados encontrados indicam um cenário frágil quanto à utilização de boas práticas de governança corporativa.

Verificou-se que, apesar do controle predominantemente familiar, apenas 26% das empresas estruturaram um Conselho de Sócios para consolidar os interesses dos controladores. O destaque positivo é o fato de que todas as grandes empresas pesquisadas dispunham desse instrumento.

Entre os órgãos de controle da diretoria, o Conselho de Administração estava formado em 32% das empresas, e em 6% existiam Conselho de Sócios e Conselho de Administração. O destaque negativo foi a baixa presença de Conselho Fiscal e Comitês Internos, constituídos, respectivamente, em apenas 3% e 15% das respondentes.

O aspecto mais preocupante, contudo, foi que cerca de um terço das empresas não utilizavam nenhum desses instrumentos de governança.

Esses resultados, em adição à baixa penetração de empresas que auditam balanços, contribuem negativamente para a competitividade dessas empresas.

### Recursos humanos

Uma das características do setor – que decerto gera efeito negativo sobre sua produtividade e competitividade – é a elevada informalidade no mercado de trabalho. A informalidade prejudica a produtividade na medida em que o desrespeito aos direitos do trabalhador tende a amplificar os conflitos de classe, gerar insatisfação e manter baixo o nível de compro-

metimento dos trabalhadores com a atividade exercida. A informalidade também limita as oportunidades de crescimento e aproveitamento de economias de escala por parte das empresas em situação irregular, uma vez que dificulta sua participação em cadeias de valor e impossibilita sua inserção no mercado internacional e em concorrências governamentais. Além disso, as empresas não constituídas formalmente se tornam impossibilitadas de obter financiamentos em condições mais favoráveis que as disponíveis para o crédito pessoal, reduzindo oportunidades de expansão e modernização de suas atividades.

De acordo com estimativas realizadas por meio dos microdados da amostra do Censo Demográfico 2010 do IBGE (Gráfico 10), o trabalho informal<sup>6</sup> representa cerca de 37% do total de pessoas ocupadas no setor moveleiro. A informalidade no setor é uma das mais elevadas entre as divisões da indústria de transformação brasileira. Seu índice é inferior apenas aos verificados para as indústrias de vestuário e de produtos de madeira.

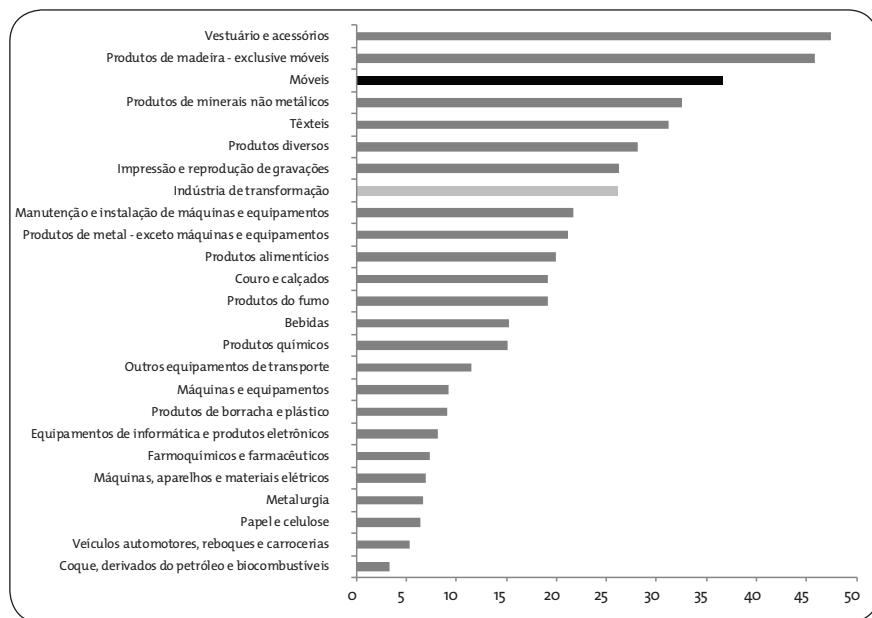
Outra fonte de prejuízo à produtividade do setor está relacionada à qualificação do trabalhador. Investimentos em ativos críticos para a ampliação da produtividade, como máquinas, equipamentos, sistemas de produção e de gestão modernos, são, em alguma medida, limitados pela dificuldade de contratação de mão de obra qualificada para operá-los. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) 2011 evidenciam o baixo nível de escolaridade da mão de obra do setor: 54% das pessoas ocupadas têm, no máximo, o ensino fundamental completo; 43% têm ensino médio; e apenas 3%, curso superior. A escolaridade do conjunto da indústria de transformação, apesar de melhor que a observada no setor moveleiro, também não é elevada: 45% dos ocupados têm, no máximo, o ensino fundamental completo; 48% têm ensino médio; e 7%, curso superior.

A oferta insatisfatória de trabalho qualificado não constitui um problema específico do setor, já que resulta de décadas de baixo investimento em educação por parte da sociedade brasileira. Por outro lado, deve-se destacar que, no caso do setor moveleiro, foram determinantes para tal composição da mão de obra tanto a existência de etapas dos sistemas de produção de-

<sup>6</sup> Foram consideradas trabalhadores informais as pessoas que, no emprego principal, não tinham carteira de trabalho assinada, assim como empregados por conta própria ou empregadores não contribuintes do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

mandantes de trabalho pouco qualificado quanto a existência de empresas tecnologicamente desatualizadas.

Gráfico 10 | Participação do trabalho informal nas divisões da indústria de transformação – Brasil, 2010 (em %)



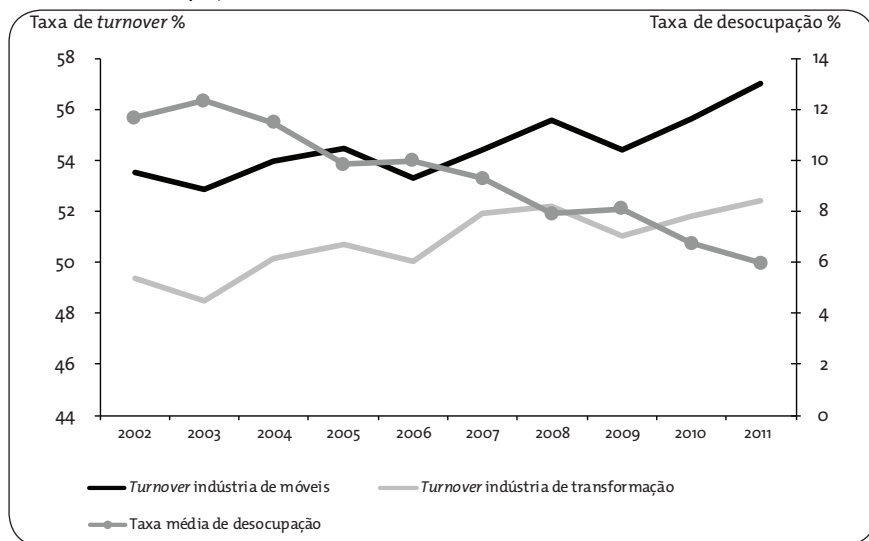
Fonte: IBGE – Censo Demográfico 2010 (microdados da amostra).

O setor vem sinalizando que encontra dificuldades para reter talentos e o conhecimento a eles associado, como sugerem indicadores de rotatividade da mão de obra (*turnover*). Estimada como o percentual de trabalhadores que está no mesmo emprego há no máximo dois anos [Gonzaga (1998)], a taxa de *turnover* da indústria moveleira (57%) em 2011 foi superior à observada para a indústria de transformação (52%), conforme o Gráfico 11. Nos últimos dez anos, o indicador da indústria moveleira cresceu a taxas semelhantes às verificadas para a indústria de transformação, mantendo-se, porém, sempre em um patamar superior.

Não cabe aqui uma análise profunda dos determinantes desse fenômeno, mas é patente que a dinâmica da taxa de *turnover* da indústria brasileira vem sendo significativamente afetada por uma componente sistêmica, relacionada ao bom desempenho da economia brasileira nos últimos anos. O Gráfico 11 sugere que o crescimento da rotatividade da mão de obra, tanto na indústria

moveleira quanto na indústria de transformação,<sup>7</sup> tem correlação negativa com a dinâmica da taxa de desocupação no Brasil.

Gráfico 11 | Taxa de *turnover* das indústrias moveleira e da transformação e taxa média de desocupação da economia brasileira – 2002-2011 (em %)



Fontes: MTE/Rais e IBGE/PME.

Já o nível elevado desse indicador para a indústria moveleira mostra que a ação de fatores setoriais específicos, sobretudo os relacionados à remuneração do trabalho, vem reduzindo a capacidade de absorção de mão de obra da atividade. Na amostra de empresas entrevistadas, 22% afirmaram não ter qualquer política de retenção de mão de obra. Já entre as que detêm, predomina a oferta de bonificações e benefícios que não assegura ao trabalhador previsibilidade de ascensão ao longo da carreira, como lhe asseguraria um plano de cargos e salários.

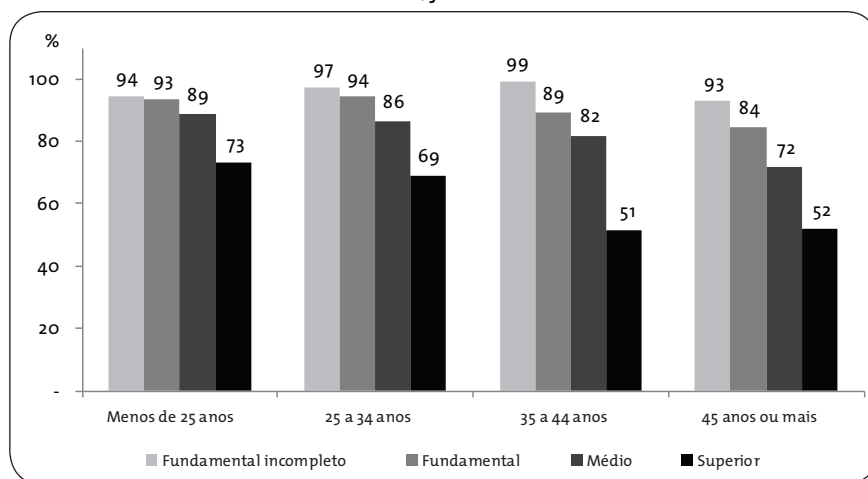
É importante salientar que a debilidade da evolução da produtividade do setor vem implicando baixa capacidade de elevação real da remuneração dos trabalhadores e mantendo alta a taxa de rotatividade. Tal fato é temerário, haja vista que encerra o setor em um círculo vicioso. O elevado *turnover*

<sup>7</sup> De fato, a sucessiva queda da taxa de desemprego reduziu paulatinamente o risco individual de se manter desempregado por longos períodos, fomentando a rotatividade. Não é desprezível também que uma possível mudança cultural da classe trabalhadora, advinda da progressiva incorporação de uma geração que valoriza menos a permanência por longo período em um mesmo emprego, pode ter contribuído para a elevação do *turnover*.

é tanto um efeito do baixo ganho de produtividade como um de seus determinantes, já que prejudica a acumulação do conhecimento dentro das empresas, em especial o de caráter tácito.

Os gráficos 12, 13 e 14 exibem a remuneração mensal média de trabalhadores empregados na atividade moveleira como percentagem da remuneração mensal média de pessoas ocupadas em alguns grupamentos de setores, por faixa etária e escolaridade.<sup>8</sup> A predominância de valores inferiores a cem evidencia que os salários pagos na indústria de móveis, em média, são menores que os pagos nos outros setores em questão. Tal fato, além colaborar para a relativamente alta taxa de *turnover* da indústria moveleira, evidencia que os demais setores contam com alguma vantagem no contexto da disputa por pessoal, sobretudo qualificado, hoje existente no país. Supondo que a economia brasileira cresça a taxas pelo menos razoáveis até o fim da década e que o desemprego continue baixo, o setor moveleiro poderá encontrar sérios problemas no futuro se não investir em mecanização de processos e na agregação de valor a seus produtos com vistas a se tornar capaz de oferecer melhores salários ou depender menos do fator trabalho.

Gráfico 12 | Remuneração média na indústria moveleira como percentagem da remuneração média na indústria de transformação, por faixa etária e escolaridade dos trabalhadores – Brasil, junho de 2010



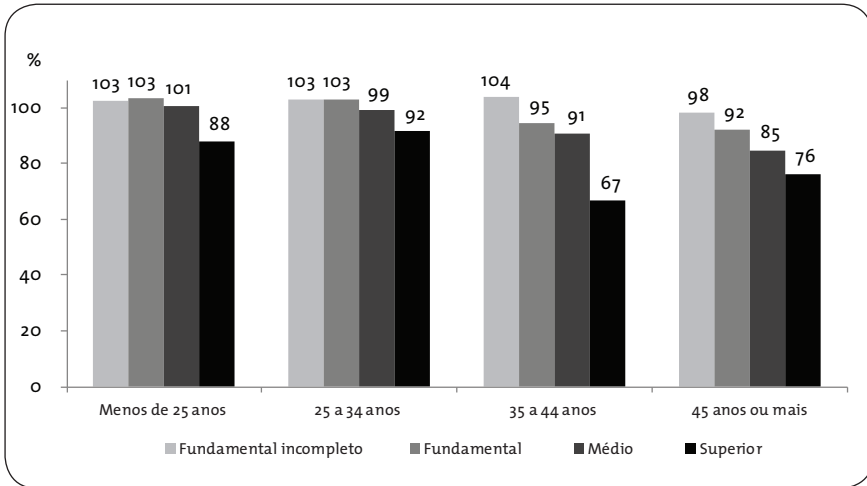
Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2000.

Nota: Dados de indivíduos do sexo masculino, empregados, com carteira de trabalho assinada.

<sup>8</sup> Para evitar distorções, os indivíduos foram agrupados de acordo com similaridades no tocante à formalização (carteira de trabalho assinada), sexo, faixa etária e escolaridade.



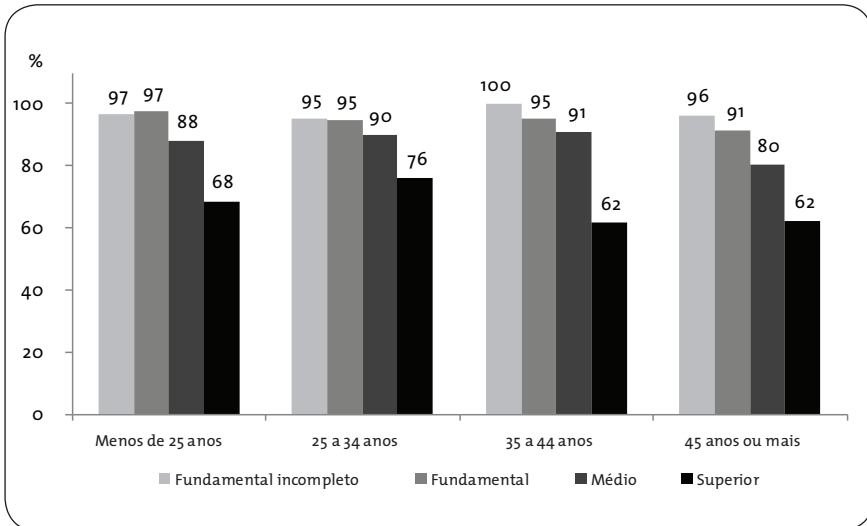
**Gráfico 13 | Remuneração média na indústria moveleira como percentagem da remuneração média no comércio, por faixa etária e escolaridade dos trabalhadores – Brasil, junho de 2010**



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2000.

Nota: Dados de indivíduos do sexo masculino, empregados, com carteira de trabalho assinada.

**Gráfico 14 | Remuneração média na indústria moveleira como percentagem da remuneração média no setor de serviços, por faixa etária e escolaridade dos trabalhadores – Brasil, junho de 2010**



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2000.

Nota: Dados de indivíduos do sexo masculino, empregados, com carteira de trabalho assinada.

### *Dimensão estrutural*

#### A indústria brasileira de máquinas e equipamentos

Uma questão importante quando se trata da indústria brasileira de máquinas e equipamentos voltados para o setor moveleiro está em sua adequação para a promoção ou não da produtividade. Não existem estatísticas que possam gerar conclusões definitivas sobre a que distância da fronteira tecnológica mundial estão as máquinas ofertadas por fabricantes brasileiros. Em função disso, para a elaboração do presente estudo, recorreu-se a entrevistas com empresários, visitas a plantas produtivas de firmas de variados portes, além da aplicação de um questionário.

A sofisticação tecnológica dos equipamentos demandados pelas empresas moveleiras cresce à medida que se avança em um espectro de sistemas de produção existentes no país, que conta com desde a fabricação artesanal de móveis em pequenos empreendimentos até a produção em larga escala e altamente automatizada. Como no setor moveleiro do Brasil prevalecem empresas de porte micro e pequeno, dotadas de fôlego financeiro relativamente baixo, a indústria nacional de bens de capital para o setor tende a focar sua produção em equipamentos de conteúdo tecnológico relativamente menor, com vistas a ofertar preços mais acessíveis.

Segundo empresários do setor moveleiro, para a perfeita estruturação de uma linha completa de produção, integrada, altamente automatizada, equipada com máquinas de alta produtividade e elevado conteúdo tecnológico, é inevitável importar máquinas, ou até mesmo toda uma linha de produção, de fornecedores de classe mundial. No entanto, os incentivos para tal são reduzidos. As linhas de financiamento existentes no país para a importação de máquinas e equipamentos são pouco competitivas. As externas são instáveis, dependentes da conjuntura internacional e submetem as empresas ao risco cambial – particularmente crítico em setores que pouco exportam, como o moveleiro. Soma-se a isso o fato de que a concessão de *ex-tarifários* para a importação de produtos sem similar nacional é frequentemente prejudicada por pressões exercidas por atores interessados em manter alguma reserva de mercado.

No cenário atual, no qual predominam incentivos à aquisição de equipamentos nacionais, o crescimento da produtividade da indústria moveleira não depende apenas de seus esforços. A elevação dos investimentos da

indústria nacional de bens de capital, na busca constante pelo desenvolvimento tecnológico de seus produtos, é, portanto, imprescindível para que empresas dos mais variados portes tenham acesso a equipamentos que as tornem competitivas.

Assim, políticas para modernização e crescimento da escala de produção de empresas do setor moveleiro devem necessariamente abarcar o setor de bens de capital, com devidos incentivos, pactuação de metas de prazos e de desempenho, ou melhores condições de apoio à importação de bens de capital de maior conteúdo tecnológico.

### Economias de aglomeração

A produção de artigos de mobiliário no Brasil conta com uma fonte potencial de redução de custos, relacionada à aglomeração da atividade econômica no espaço geográfico (polos produtores). Existe uma farta literatura econômica dedicada tanto a teorizar quanto parametrizar as chamadas economias de aglomeração. Diversos estudos empíricos já encontraram evidências das vantagens da aglomeração, inclusive no Brasil – ver Galinari e Lemos (2007), Galinari *et al.* (2007) e Fontes, Simões e Hermeto (2010).

A ideia de que a concentração espacial de atividades econômicas gera externalidades benéficas às empresas foi primeiramente desenvolvida por Marshall (1890). Para esse autor, a aglomeração produtiva, setorialmente especializada, reduz custos por três razões: a concentração de trabalhadores especializados e dotados de habilidades específicas reduz dispêndios com recrutamento e treinamento; a atração e o estabelecimento de fornecedores de insumos e serviços relacionados beneficia todo o conjunto de empresas da cadeia produtiva local com economias de especialização; e a proximidade geográfica facilita a difusão de informações técnicas relevantes, gerando na aglomeração um estoque de conhecimento técnico tácito, inacessível a agentes externos.

Macadar (2007) destaca que em aglomerações setorialmente especializadas, além dessas economias externas de caráter passivo, existe a possibilidade de haver uma força deliberada operando na busca consciente da ação coletiva. Da soma desses dois efeitos, o incidental e o intencional, surge um tipo de vantagem competitiva que Schmitz (1997) chama de “eficiência coletiva”.

Embora as empresas localizadas em aglomerações disponham de um diferencial competitivo em potencial, só o terão efetivamente materializado

mediante a ação conjunta. A cooperação entre empresas locais (vertical ou horizontal, bilateral ou mediada por terceiros) é o fator basilar da diferença competitiva entre as firmas geograficamente aglomeradas e as isoladas. No entanto, a ação cooperativa não é tarefa trivial, uma vez que é sustentada pela confiança mútua entre atores e dependente de fatores culturais e históricos, além da efetividade da estrutura de governança estabelecida na aglomeração.

Tudo indica que os polos moveleiros brasileiros não se beneficiam plenamente nem mesmo das economias externas de caráter passivo. Com vistas a reduzir custos de transação, a mitigar a dependência em relação aos fornecedores e a garantir a qualidade de seus produtos, empresas do setor priorizam a verticalização dos processos produtivos. Tal fato, além de ser um primeiro indício do baixo nível de confiança entre agentes dos polos, prejudica a formação de redes locais de fornecedores e o aproveitamento de economias de especialização.

A vantagem competitiva denominada “eficiência coletiva” tampouco é obtida. Pesquisas de campo em arranjos produtivos brasileiros frequentemente diagnosticam baixo nível de cooperação entre empresas. Esse foi o caso das empresas moveleiras entrevistadas para o presente trabalho. Aproximadamente 82% responderam que não participam de atividades cooperativas com outras empresas do polo em que estão localizadas. Entre as que praticam atividades cooperativas, as relações com fornecedores são mais comuns que as com concorrentes. As justificativas para a não cooperação foram: falta de interesse dos parceiros potenciais (31% das respostas), baixo envolvimento de instituições públicas e privadas na promoção da cooperação (28%), falta de confiança em parceiros potenciais (22%), descrença quanto aos benefícios da atividade cooperativa (11%) e outras justificativas (8%).

### A indústria brasileira de madeira reconstituída

O Brasil é um dos maiores produtores de madeira reconstituída do mundo – sexto lugar em 2009, segundo Vidal e Hora (2011). A estrutura produtiva dessa indústria é sobremaneira concentrada, haja vista que passou por um processo de consolidação na última década. Sua capacidade instalada está dividida entre seis empresas principais, das quais a maior é a Duratex, que em 2008 detinha cerca de 44% da capacidade nominal instalada no Brasil, de acordo com Biazus, Hora e Leite (2010). Esses autores explicam que o parque brasileiro é um dos mais avançados do mundo. A utilização de máquinas modernas vem permitindo a esse setor trabalhar com custos relati-

vamente reduzidos. Em geral, essas empresas mantêm as próprias florestas plantadas que produzem matérias-primas para seus processos produtivos, de forma que a evolução tecnológica verificada no ramo florestal também se configura como fonte de elevação da produtividade do setor.

A distribuição da renda gerada na cadeia produtiva de madeira e móveis claramente favorece o ramo de fabricação de madeira reconstituída. Dados da *Pesquisa Industrial Anual (PIA)* do IBGE revelam que, entre 2008 e 2010, a lucratividade<sup>9</sup> da atividade “fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado” foi, em média, 76% superior à da indústria moveleira. O diferencial de porte entre a concentrada indústria de madeira reconstituída e o pulverizado setor moveleiro oferece maior poder de barganha à primeira, sobretudo em razão de as negociações de preços serem realizadas cliente a cliente. Contribui também para o preço relativamente alto dos painéis de madeira no Brasil as dificuldades de se substituir o produto nacional pelo importado, uma vez que o custo de transporte constitui parte importante do valor final do produto.

O poder de mercado detido pela indústria de madeira reconstituída não permite que os ganhos de produtividade por ela obtidos, tanto no segmento industrial quanto no florestal, sejam transmitidos ao longo da cadeia de madeira e móveis. Dessa forma, as vantagens comparativas do Brasil no ramo florestal terminam por não conferir vantagem competitiva aos artigos de mobiliário produzidos no país.

Por outro lado, a baixa penetração de importações de móveis de madeira no Brasil, em alguma medida, também pode ser influenciada pela concentração da indústria de painéis. As margens desse setor no mercado interno são significativamente maiores que as obtidas por exportações [Biazus, Hora e Leite (2010)]. Portanto, em seus cálculos de preços, o enfraquecimento do setor moveleiro no mercado doméstico deve ser uma constante preocupação.

### Os canais de distribuição

No Brasil, a produção de móveis chega ao consumidor final basicamente por meio de três canais: grandes redes varejistas, lojas especializadas multi-marcas e lojas monomarcas (próprias, franqueadas ou com contrato de exclusividade). No primeiro caso, os grandes magazines ofertam uma série de

<sup>9</sup> Calculada como a receita líquida de vendas total subtraída dos custos e despesas operacionais totais e do gasto com pessoal dividida pela receita líquida de vendas total.

produtos para o lar, incluindo móveis seriados, voltados a segmentos mais populares. Em geral, o grande varejo desenvolve uma rede de fornecedores, na qual seu maior poder de barganha limita as margens do setor moveleiro. Já as lojas especializadas contam com empreendimentos de menor porte, difundidos por todo o território nacional. Nesse caso, as relações de poder e a disputa pelas rendas são mais equilibradas. Segundo IEMI (2009), no Brasil as lojas especializadas são responsáveis por 39% do escoamento da produção, as lojas de departamento por 31%, as lojas próprias por 11% e o comércio atacadista por 7,8%. O restante é dividido entre exportações, hipermercados, vendas diretas etc.

Uma das principais fontes da competitividade da produção brasileira no mercado doméstico pode ser atribuída à importância das lojas especializadas multimarcas e das monomarcas na distribuição de artigos do mobiliário pelo território nacional. O varejo independente tende a ser menos internacionalizado, uma vez que sua capacitação para desenvolver fornecedores no exterior é menor. As lojas próprias, em geral, trabalham com marcas brasileiras, além de atuarem com frequência no segmento de planejados, no qual a importação é quase impossível. O comércio atacadista, que poderia ser importante fonte de distribuição de importados, é pouco relevante na distribuição de móveis no país.

Já o grande varejo brasileiro, apesar de dispor de capacidade de desenvolver fornecedores no exterior, também se mostra pouco internacionalizado, pelo menos no que tange ao comércio de móveis de madeira. Há até mesmo casos em que a produção é integrada ao varejo, como nas Casas Bahia, que verticalizou a produção de móveis na década de 1980, com a fábrica Bartira [Costa e Garcia (2006)].

A explicação para a ainda baixa internacionalização do grande varejo brasileiro está no fato de que a importação de móveis de madeira é bastante prejudicada por custos de transportes, em função da baixa razão entre valor agregado e o peso desses produtos. Como elucida Drayse (2008), para os Estados Unidos e para a Europa, importar móveis da China se tornou vantajoso, já que o custo de transporte, além de ter sido reduzido por inovações em logística e embalagens, é mais que compensado pela diferença salarial entre a mão de obra local e a chinesa – fato que ainda não se observa no caso brasileiro. Em função disso, nas últimas décadas, grandes redes varejistas de países de alta renda, como a sueca IKEA e a americana Walmart,

desenvolveram redes globais de produção e vêm exercendo cada vez mais poder sobre a cadeia global de valor do segmento de móveis.

Pelas mesmas razões, naqueles países é crescente também a internacionalização dos elos manufatureiros da cadeia de madeira e móveis. Várias das grandes empresas moveleiras americanas vêm reduzindo ou encerraram suas atividades no interior do país, substituindo-as por terceirizações e subcontratações em países asiáticos. Vale destacar que é pouco provável que esse fenômeno se replique no Brasil, já que as maiores empresas do ramo moveleiro atuam no segmento de móveis planejados ou cozinhas de aço – enquanto o primeiro é customizado pelo cliente, que não deseja esperar meses por um móvel vindo do exterior, o segundo é transportado praticamente montado, o que eleva seu custo logístico.

### *Dimensão sistêmica*

Complementarmente aos fatores internos às firmas e aos de ordem estrutural, a competitividade do setor moveleiro é afetada de forma significativa por aspectos de caráter sistêmico. Alguns deles são diretamente influenciados pela ação do Estado, a exemplo de questões regulatórias, alfandegárias e tarifárias, do efeito de políticas públicas sobre variáveis-chave, em especial as taxas de juros e o câmbio, além dos desdobramentos de políticas educacionais e industriais do país, como a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) e o Plano Brasil Maior. Incluem-se aqui as infraestruturas de energia, telecomunicações e transporte à disposição das empresas, além de questões sociais vigentes no país, tais como o grau de exigência dos consumidores, a força das relações sindicais etc. Apesar de inegavelmente importantes, a maioria desses fatores afeta a todas as indústrias de forma quase indistinta e, portanto, tem limitada capacidade para explicar os diferenciais de competitividade entre setores.

Uma vez que a maioria desses temas está sujeita a amplos debates, uma análise aprofundada de cada um deles foge do escopo de um estudo setorial, como o aqui desenvolvido. No entanto, pode-se pelo menos citar quais foram mais relevantes para o setor moveleiro nos últimos anos. Como destaques negativos para a competitividade, tanto interna como externa, podem-se citar a elevada e complexa tributação brasileira, o nível da taxa de juros prevalecente até recentemente no país, a taxa de câmbio mantida por longos períodos em níveis desfavoráveis à exportação e as deficiências das in-

fraestruturas de transporte e comunicação do país. Por outro lado, contam como aspectos positivos para a competitividade no mercado doméstico a relativamente elevada tarifa de importação de artigos do mobiliário,<sup>10</sup> a oferta de crédito relativamente barato por parte do BNDES, a inclusão do setor nas políticas industriais do país e, mais recentemente, a concessão de margens de preferência para a aquisição de mobiliários escolares produzidos no Brasil pelo Programa de Compras Governamentais do Governo Federal e a redução de encargos sobre a folha de salarial.

## O apoio do BNDES

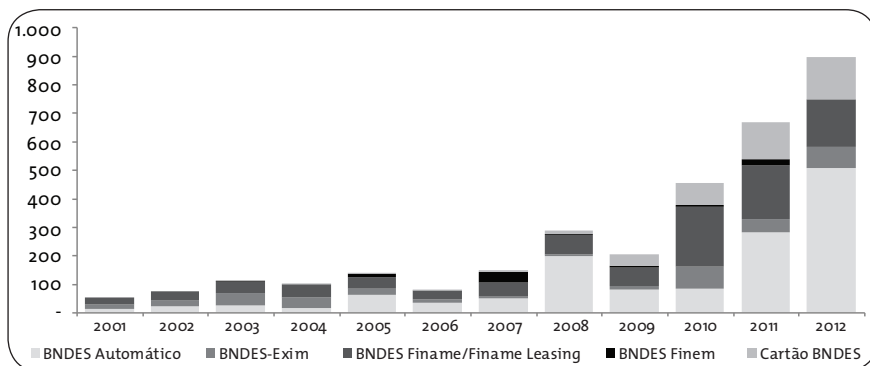
Entre 2001 e 2012, o BNDES desembolsou mais de 3,2 bilhões de reais para o setor moveleiro do Brasil. Por meio de uma variedade de linhas e produtos, as empresas do setor têm recebido recursos da instituição, com vistas a apoiar projetos de investimentos produtivos, aquisição de máquinas e equipamentos, exportações etc.

Por meio do Gráfico 15, nota-se que a tendência dos desembolsos foi de crescimento no decorrer dos anos, com clara aceleração no período 2009-2012. Tal fato resultou não apenas da oferta permanente de crédito ao setor, mas também de ações deliberadas do Banco para aumentar a competitividade da indústria brasileira e de sua atuação anticíclica em momentos de incerteza. Nesse contexto, a atividade moveleira foi incluída no programa BNDES Revitaliza – lançado em 2007 para combater a perda de competitividade de alguns setores advinda da valorização cambial – por meio do qual recebeu condições de financiamento relativamente favoráveis para capital de giro, exportação, investimento e reestruturação de empresas. A indústria moveleira foi mantida como beneficiária das novas versões do Revitaliza, nas quais se buscou apoiar também a agregação de valor aos produtos, via *design*, criação e fortalecimento de marcas nacionais, além da adoção de processos produtivos mais eficientes. Ademais, o setor foi incluído no BNDES Progeren, que se mostrou importante instrumento para fornecer capital de giro às empresas, sobretudo nos momentos mais críticos da crise financeira de 2008-2009, quando o crédito privado se retraiu.

<sup>10</sup> Segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2012 a tarifa média de importação de produtos industrializados praticada pelo Brasil foi de aproximadamente 12%, enquanto a de artigos do mobiliário foi de 18%.



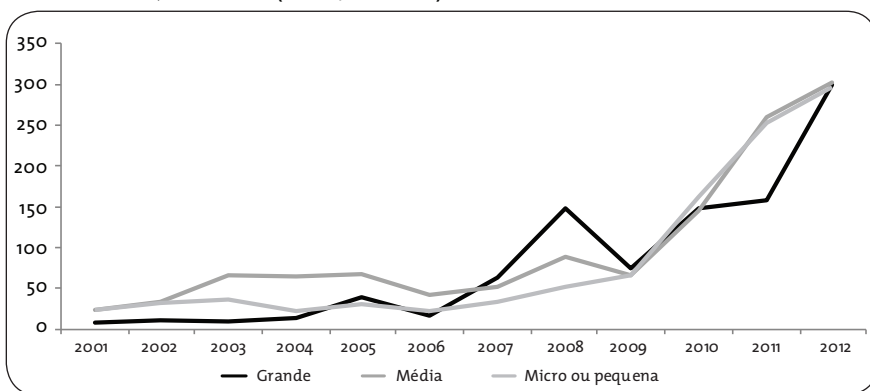
Gráfico 15 | Desembolsos do BNDES para o setor moveleiro por grupo de produtos – Brasil, 2001-2012 (em R\$ milhões)



Fonte: BNDES.

Os desembolsos ao setor moveleiro crescem também em virtude da preocupação permanente do BNDES em ampliar seu apoio às MPME. Em quase todos os anos do período 2001-2012, os desembolsos para micro, pequenas e médias empresas do setor se revelaram superiores aos para as grandes (Gráfico 16). Nesse contexto, merece destaque o Cartão BNDES, que oferece soluções rápidas para a satisfação de demandas diversas, que vão desde matérias-primas até máquinas e equipamentos. Além disso, esse instrumento financeiro vem se consolidando como uma ferramenta alternativa de vendas para empresas do setor, já que seus próprios produtos podem ser ofertados no Portal do Cartão BNDES.

Gráfico 16 | Desembolsos do BNDES para o setor moveleiro, segundo o porte das firmas – Brasil, 2001-2012 (em R\$ milhões)



Fonte: BNDES.

## Considerações finais

A competitividade do setor moveleiro nacional apresentou números bons no mercado interno e ruins no *front* externo, configurando uma dualidade.

Os dados mostram que a competitividade do setor no mercado doméstico vem se mantendo relativamente elevada, ignorando fenômenos potencialmente críticos que marcaram a década, como a forte aproximação da China à economia brasileira, a sobrevalorização cambial observada em alguns períodos, a manutenção das taxas de juros em patamares que, em média, foram muito elevados e a ocorrência de graves crises internacionais, primeiramente nos Estados Unidos e depois na Europa.

Por outro lado, as estatísticas indicam que a competitividade do setor no mercado internacional, em que alguns segmentos da indústria brasileira conseguiam ao menos manter uma presença discreta, regrediu no período estudado. Contudo, fatores que reforçam a competitividade normalmente atuam da mesma forma em todos os mercados, *e.g.* produtividade elevada, vantagens de custo, acesso privilegiado a matérias-primas, excelência gerencial, comportamento inovador, altos níveis de qualificação da força de trabalho e emprego de máquinas e equipamentos situados na fronteira tecnológica, configurando um paradoxo a ser explicado.

A indústria moveleira nacional, porém, não abrange nenhuma dessas características, de modo que, ao lado de problemas estruturais que afetam todos os setores, como os gargalos logísticos, a complexidade da estrutura tributária e as oscilações do cenário macroeconômico, os dados exibidos neste trabalho oferecem boas pistas para a falta de competitividade no mercado internacional: ausência de ganhos de produtividade, altos preços dos painéis de madeira, baixos padrões de governança corporativa, fraco desempenho inovador, elevado *turnover*, qualificação baixa e atraso tecnológico das máquinas e equipamentos nacionais que predominam nas empresas do setor. Além disso, a agressividade da evolução dos produtores asiáticos e a progressiva estruturação de uma cadeia global de valor comandada por megavarejistas, da qual o Brasil pouco participa, também contribuíram para a perda de espaço das exportações brasileiras.

Quanto à competitividade no mercado doméstico, os principais fatores explicativos são:

- Há certo protecionismo natural, decorrente das altas relações entre peso e valor agregado e entre volume e valor agregado, que torna o frete internacional de artigos do mobiliário relativamente caro.
- A média salarial do setor está entre as mais baixas da indústria brasileira.
- A estrutura do varejo nacional é pulverizada, com notável presença de pequenos atores que não se mostram capazes de viabilizar individualmente encomendas que atinjam uma quantidade mínima que torne viáveis os custos de transação com os fornecedores asiáticos.
- No caso dos móveis de madeira para as classes de consumo A, B e C, o modelo de negócio baseado em móveis por encomenda, que é incompatível com os típicos prazos associados ao comércio internacional de cargas, está cada vez mais presente.

O setor tem pela frente uma ampla agenda de melhorias, o que lhe abre vários caminhos para a busca de competitividade, permitindo a manutenção de sua liderança no mercado doméstico e oferecendo possibilidades de reconquista de fatias no mercado internacional. Há espaço para avanço do grau de automação dos processos, o que pode envolver maior agressividade na equiparação entre o maquinário utilizado pela indústria brasileira e o que é empregado pelos competidores estrangeiros. Além disso, todo o complexo do intangível deve ser valorizado, incluindo aspectos gerenciais, excelência na prestação de serviços, elevação dos investimentos em *design* à categoria de variável estratégica e melhoria da relação com o varejo, eventualmente com as empresas manufatureiras se lançando ao comércio por meio de redes próprias e construindo suas marcas.

Hoje, a importância estratégica do setor moveleiro na economia brasileira consiste principalmente em gerar grande quantidade de postos de trabalho compatíveis com o grau de escolaridade médio da população, bem como em suprir satisfatoriamente o mercado interno, o que evita que a expansão da demanda por móveis se torne uma fonte de déficit nas contas externas. Porém, o setor dispõe de potencial para desempenhar um outro papel, o de alavancar os indicadores brasileiros de produtividade do trabalho (em especial no conceito de produtividade aparente, baseado no valor da produção *per capita*) por meio de inovações, investimentos em processos produtivos mais automatizados e agregação de valor por meio de *design*, *marketing* e

prestação de serviços, liberando força de trabalho para atividades em que o valor adicionado também seja crescente.

## Referências

BIAZUS, A.; HORA, A. B.; LEITE, B. G. P. Panorama de mercado: painéis de madeira. *BNDES Setorial*, n. 32, p. 49-90. Rio de Janeiro, BNDES, set. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Rais – Relação Anual de Informações Sociais 2011*. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm>>.

COASE, R. The Nature of the Firm. *Econômica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COSTA, A.; GARCIA, J. O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia. *Revista de Economia*, UFRP, v. 32, n. 1 (ano 30), p. 57-82, jan.-jun. 2006.

DRAYSE, M. H. Globalization and regional change in the U.S. furniture industry. *Growth and Change*, v. 39, n. 2, p. 252-282, jun. 2008.

FONTES, G. G.; SIMÕES, R.; HERMETO, A. M. Urban attributes and wage disparities in Brazil: a multilevel hierarchical model. *Regional Studies*, v. 44, p. 595-607, 2010.

GALINARI, R. *et al.* O efeito de aglomeração sobre os salários industriais: uma aplicação ao caso brasileiro. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 391-420, 2007.

GALINARI, R.; LEMOS, M. B. Economias de aglomeração no Brasil: evidências a partir da concentração industrial paulista. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. *Anais...* Recife, 2007.

GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*, v. 18, n. 1 (69), jan.-mar. 1998.

HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas*. Texto para discussão n. 211. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, ago. 1989.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. *Estudo do mercado potencial para móveis no Brasil*, São Paulo, julho de 2009.

\_\_\_\_\_. *Brasil Móveis 2011 – Relatório setorial da indústria de móveis no Brasil*, São Paulo, v. 6, n. 6, out. 2011.

JENSEN, M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

\_\_\_\_\_. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, v. 76, p. 323-329, 1986.

KACHANER, N.; STALK JR., G.; BLOCH, A. Que lições aprender com empresas de família. *Harvard Business Review*, nov.-dez. 2012.

KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

LEACH, P. *Family Business*. London: Stoy Hayward, 1994.

MACADAR, B. M. A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 28, n. 2, p. 471-496, out. 2007.

MARSHALL, A. *Principles of Economics*. Londres: MacMillan and Co, 1890.

MARTINS, A. C. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

PROJETO PIB. Sistema Produtivo Bens Salários. Móveis e artefatos plásticos. Coord. Renato Garcia. *Relatório de Pesquisa*. Convênio IE-UFRJ/IE-Unicamp/BNDES, 2009.

RABELO, F. M.; VASCONCELOS, F. C. Corporate governance in Brazil. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, p. 321-335, mai. 2002.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *IDS Working paper*, n. 50. Brighton: University of Sussex, 1997.

SILVEIRA, A. *Governança Corporativa, desempenho e valor na empresa no Brasil*. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TEIXEIRA JR., J. *et al.* Indústrias tradicionais de bens de consumo no Brasil: desafios e oportunidades. *BNDES 60 Anos: Perspectivas Setoriais*. Vol II. Rio de Janeiro: BNDES, 2012.

VIDAL, A. C. F.; HORA, A. B. A atuação do BNDES nos setores de florestas plantadas, painéis de madeira, celulose e papéis: o período 2001-2010. *BNDES Setorial*, n. 34, p. 133-172. Rio de Janeiro, BNDES, set. 2011.

WILLIAMSON, O. *The mechanisms of governance*. 1.ed. Oxford: Oxford University Press, 1996.