Ana Frieda Ávila Nossack

Panorama da produção de mobiliário residencial em madeira no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de
Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de mestre em Arquitetura e
Urbanismo

Orientadora: Profa. Dra. Yvonne Mautner

Área de Concentração: Design e Arquitetura

São Paulo
2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

e-mail da autora: freenossack@yahoo.com.br

N897p Nossack, Ana Frieda Ávila
Panorama da produção de mobiliário residencial em madeira
no Brasil. / Ana Frieda Ávila Nossack. -- São Paulo, 2014.
231 p. : il.

Dissertação (Mestrado - Área de Concentração: Design e
Arquitetura) – FAUUSP.
Orientadora: Yvonne Miriam Martha Mautner

1.Desenho industrial - Brasil 2.Mobiliário doméstico – Brasil
3.Mobiliário (Design) – Brasil 4.Indústria moveleira - Brasil I.Título

CDU 749

Para Ana Rita

Agradecimentos

A todos os entrevistados nesta pesquisa, que se dispuseram a me receber e compartilhar informações sobre seu cotidiano de trabalho, nos dedicando tempo e seriedade.

À professora Yvonne Mautner, especialmente, pela orientação, por me apoiar na busca de áreas do conhecimento, novas para mim, e pela ajuda na condução desta pesquisa panorâmica e abrangente. Sua confiança e estímulo foram tão essenciais quanto seu direcionamento na reunião dos dados, me ajudando a transformar a rica experiência da pesquisa no trabalho aqui apresentado.

À agência CAPES e ao CNPq, cujo apoio financeiro foi fundamental para realização das atividades envolvidas nesta pesquisa.

A todos os funcionários e professores da FAUUSP, por mais esta acolhida em minha trajetória acadêmica. Em especial à Prof. Dra. Maria Lúcia Gitahy, que me recebeu como monitora por dois semestres nas disciplinas que ministra na graduação desta escola, me inspirando com sua dedicação, calma e postura sempre aberta ao debate. Foi uma grande oportunidade de crescimento, pessoal e acadêmico, pela qual agradeço à professora e também aos alunos, que acompanharam este momento.

Aos professores de outras escolas, que procurei ao longo do desenvolvimento deste trabalho, e que contribuíram para minha aventura por novas áreas do conhecimento. O Prof. Dr. Renato Garcia, do departamento de engenharia de produção da Escola Politécnica e a Prof. Dra Leda Paulani da Faculdade de Economia e Administração por me receberem em suas disciplinas, acolherem minhas dúvidas e dificuldades com paciência e empenho. A Prof. Dra. Maria Leda Gitahy, do Instituto de Geociências da Unicamp que me recebeu generosamente, para conversar sobre meu tema de estudos e contribuiu grandemente para organização dos dados coletados. E finalmente ao Prof. Dr. amigo querido Carlos Vieira, por me convidar para o grupo de estudos com seus alunos, onde o interesse por muitos dos temas tratados neste trabalho começou.

À minha família, meus pais, irmão e companheiro, primeiro pelo apoio, mas principalmente por compartilharem comigo, a todo tempo, a cultura do debate e da curiosidade. O agradecimento se estende também a tantos outros membros da família (parentes ou não), que compartilham com a gente este saudável hábito da dúvida e do diálogo.

Agradeço especialmente à Ana Rita, minha mãe - para além dos infinitos agradecimentos que esta condição lhe guarda - pela dedicação a este trabalho. Sendo ela profissional do setor moveleiro desde 1994, não seria possível contar com uma colaboração mais competente para me acompanhar nas viagens e entrevistas, ajudar na captação dos materiais em cada visita, na organização do texto e nas inúmeras conversas para a compreensão da enorme quantidade de informações com a qual nos deparamos ao longo dos eventos.

Aos amigos. São tantos que seria injusto nomeá-los, pois eu, certamente, cometeria omissões injustas. Mas eles sabem que dão um sentido muito maior para este trabalho e outros feitos.

E a André: tudo que eu faço, é muito melhor com você por perto.

Resumo

Panorama da produção de mobiliário residencial em madeira no Brasil

O setor de produção de móveis residenciais em madeira e derivados remodelou-se ao longo das duas últimas décadas, na década de 90 através da ampliação do comércio mundial de móveis e componentes, e a partir de 2000 pela ampliação do mercado interno. O presente trabalho pretendeu traçar um panorama atual desta produção no Brasil, voltada ao mercado interno, identificando sua base produtiva, fornecimento de insumos, produção e comercialização. Buscou-se reconhecer a dinâmica setorial e localizar no processo produtivo o desenvolvimento e apropriação de inovações. As investigações identificaram o paradigma produtivo atual (que tem como base o uso de painéis de madeira reconstituída, principalmente MDF e MDP), os critérios de diferenciação de produtos (por estratos sociais) e a interação entre os agentes. Procurou-se relacionar estas características à formação histórica do setor.

Palavras Chave: Indústria moveleira, Design de móveis, Desenho Industrial, Mobiliário doméstico

Abstract

Overview of production of residential furniture made out of wood in Brazil

The branch of industry for the production of residential furniture made out of wood and derivatives was restructured on the last two decades, in the 90's through the widening of international trade, and from 2000 on, through the growth of the internal market. The purpose of this work is to present an overview of this production in Brazil, nowadays targeted to the internal market, and identify its productive basis, the supply of inputs and raw materials, production itself and sale. An attempt was made to follow the branch's dynamics, and to seek and localize the development and appropriation of innovative practices along the whole process. The investigations revealed: the current productive paradigm based on the generalized use of reconstituted wood (mainly medium density fiberboard – MDF, and medium density particleboard – MDP); the criteria for product differentiation according to social strata and the interaction between the agents involved in the productive process. There was also a concern in locating historically these recent changes undergone in the branch.

Key Worlds: furniture industry, furniture design, Industrial Design, home furnishings

Lista de tabelas

Tabela 1 - apresentação das empresas entrevistadas.....	49
Tabela 2- técnicas e produtos utilizados pelas empresas.....	52
Tabela 3 - concorrência e vantagens competitivas identificadas pelas empresas.....	59
Tabela 4 - fontes de pesquisa e referência para o desenvolvimento de produtos, para cada segmento de mercado.....	62
Tabela 5 - Imagens dos produtos ofertados pelas empresas	66
Tabela 6 - fornecimentos estratégicos e parcerias entre as empresas	74
Tabela 7 - atendimento das empresas por segmento de mercado e região	77
Tabela 8 - produtos e técnicas	101
Tabela 9 - empresas entrevistadas.....	102
Tabela 10 - marcas e público.....	108
Tabela 11 - concorrência e diferenciais competitivos	114
Tabela 12 - móveis produzidos pelas empresas entrevistadas.....	119
Tabela 13 - parcerias e ações conjuntas.....	126
Tabela 14 - pesquisa e desenvolvimento de produtos	132
Tabela 15 - marcas e regiões atendidas	140
Tabela 16 - empresas estudadas.....	164
Tabela 17 -modalidades comerciais e características dos produtos	167
Tabela 18 - grupos econômicos e público atendido	174
Tabela 19 - fornecimento estratégico e ações conjuntas.....	178
Tabela 20 - pesquisa e desenvolvimento dos produtos	180
Tabela 21 - concorrência e vantagens competitivas das empresas.....	184
Tabela 22 - público e região atendida	193
Tabela 23 - designers entrevistados.....	201
Tabela 24instituições entrevistadas.....	201
Tabela 25 - contratantes e atuações dos designers	204
Tabela 26 - pesquisa e desenvolvimento dos produtos	206
Tabela 27 - integrantes das instituições entrevistadas	211
Tabela 28 - pesquisas institucionais	215
Tabela 29 - ações recentes das instituições entrevistadas.....	217

Lista de figuras

Figura 1- sequência produtiva do móvel de madeira e derivados: processos verticalizados e horizontalizados	26
Figura 2- relações intersetoriais na cadeia produtiva moveleira.....	29
Figura 3 - formas de organização industrial e modelos de redes produtivas	38
Figura 4- assimetrias de mercado	41
Figura 5 - cadeia produtiva moveleira.....	45
Figura 6 - fornecedores da base produtiva e insumos	50
Figura 7 - mapa com a localização porte e origem das empresas entrevistadas.....	76
Figura 8 – a partir dos anos 60 – configuração da cadeia produtiva	90
Figura 9- anos 90 configuração da cadeia produtiva.....	94
Figura 10 - empresas fabricantes dos produtos	99
Figura 11 - mapa com a localização das empresas entrevistadas e mercados atendidos	139
Figura 12 - Quadro de referência histórica	156
Figura 13 - empresas vendedoras de móveis	162
Figura 14 - imagens dos produtos comercializados	168
Figura 15 - informações sobre móveis comercializados pelo programa Minha Casa Melhor e tabela de referência para o programa Minha Casa Minha Vida	171
Figura 16 - mesa lack, produzida pela ikea.....	176
Figura 17 - mapa de localização da sede das empresas e mercados atendidos	192

Lista de gráficos

gráfico 1-divisões do valor produzido em segmentos, tipos e modalidades produtivas	18
gráfico 2- crescimento da produção e participação das exportações de 1990 a 2010.....	22
gráfico 3 - comércio mundial de móveis entre 1990 e 2012 e maiores produtores em 2011 e 2012	32
gráfico 4 - expositores em eventos, divididos por grupo de fornecimento, porte e origem	47
gráfico 5 - maiores produtores mundiais de madeira e panorama produtivo dos fornecedores nacionais de painéis.....	56
gráfico 6 - evolução no número de empresas de madeira e mobiliário, classificadas por porte e região.....	96
gráfico 7 - evolução em número de empresas, pessoal ocupado e participações na indústria de transformação.....	97
gráfico 8 - produção, empresas e postos de trabalho nos principais polos nacionais	137
gráfico 9 - principais canais de distribuição do móvel no Brasil	160

Lista de abreviaturas e siglas

ABD	Associação Brasileira de Designers de Interiores
ABIMÓVEL	Associação Nacional da Indústria de Móvel
ABIPA	Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira
ABRAF	Associação nacional dos plantadores de floresta
AFAM	Associação dos Fabricantes de Móveis do Brasil
AP	Alta Pressão
APL	Arranjos Produtivos Locais
BP	Baixa Pressão
BRACELPA	Associação Nacional dos Produtores de Celulose
CAD	<i>Computer Added Design</i> ou Desenho assistido por computador
CAM	<i>Computer Added Manufacture</i> ou Manufatura assistida por computador
CD	Centro de Distribuição
CETEMO	Centro Tecnológico do Mobiliário
CNC	Corte numérico computadorizado
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CRM	<i>Customer relationship management</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FF	<i>FinishFoil</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIMMA	Feira internacional de maquinário e matérias primas para o setor moveleiro
HDF	<i>Hard density fiberboard</i>
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITTO	<i>International Tropical Timber Organization</i>
MCM	Minha Casa Melhor
MCMV	Minha Casa Minha Vida
MDF	<i>medium density fiberboard</i>
MDP	<i>medium density particleboard</i>
MMM	Meu Móvel de Madeira
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NA	Nova Associação
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAC	Pesquisa Anual do Comércio
PIA	Pesquisa Industrial Anual
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SIMABC	Sindicato da Indústria de Móveis do ABC
SIMM	Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol
SINDIMOL	Sindicato da Indústria de Madeira e do Mobiliário de Linhares
SINDMOVEIS-PE	Sindicato da Indústria de Madeira e do Mobiliário de Pernambuco
SINDIMOV-SP	Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento
USP	Universidade de São Paulo
UV	Ultravioleta

Sumário

Panorama da produção de mobiliário residencial em madeira no Brasil	1
Introdução	11
Capítulo 1. O setor moveleiro	16
1. Produção e Consumo	16
2. Dados gerais	17
3. O período	19
4. Núcleos do Setor Moveleiro	23
5. Mercados Intermediários	25
6. O comércio mundial de móveis	31
7. Centralidades	34
8. Primeiras observações sobre as condições nacionais	42
Capítulo 2 Base produtiva e insumos para o setor moveleiro	46
1. Apresentação	46
2. Base produtiva: Maquinário e ferramentas	51
3. Matérias-Primas	53
4. Ferragens	57
5. Acabamentos	60
6. Acessórios	69
7. Serviços e informática	71
8. Distribuição territorial e organização das empresas	76
9. Formação Setorial	80
Capítulo 3. Fabricação de móveis residenciais em madeira e derivados	95
1. Apresentação	95
2. Seriados	104
3. Modulados	118
4. Planejados	129
5. Distribuição territorial e organização das empresas	136
6. Formação Setorial	144
Capítulo 4 – Comercialização de móveis residenciais em madeira e derivados	159
1. Apresentação	159
2. Magazines	163
3. Grandes Lojas Especializadas	173
4. Distribuidor de Móveis Planejados	182
5. Comércio Eletrônico	186
6. Distribuição territorial e organização das empresas	191
7. Formação Setorial	195
Capítulo 5 – Designers, instituições e novas práticas no setor moveleiro	200
1. Apresentação	200
2. Designers	202
3. Instituições	208
4. Novas Práticas	218
Considerações Finais	220
Bibliografia	226

Introdução

Tema e contexto

A investigação que embasou essa dissertação pretendeu verificar características da cadeia produtiva moveleira que impactam o desenvolvimento do móvel contemporâneo no Brasil.

O estudo concentra-se na produção, destinada ao mercado interno, de mobiliário residencial em madeira ou derivados, e abrange desde a produção de insumos até as formas de comercialização destes produtos. Assim, busca identificar as etapas de trabalho envolvidas nesta produção e a organização dos agentes responsáveis por sua realização.

A partir das possibilidades de desenvolvimento na cadeia produtiva do móvel, queremos compreender quanto, e como, os agentes¹ nela envolvidos têm conseguido verificar e responder às necessidades do ambiente doméstico brasileiro e suas recentes transformações.

A dissertação que segue, procura apresentar um panorama do tema, destacando as principais características do setor e os fatores de maior influência na composição final dos produtos, e, portanto, na satisfação das necessidades da população. Algumas características contextuais, específicas, passam ao largo deste quadro geral, pois a abrangência do trabalho não permitiu aprofundamento em todos os pontos relevantes a serem estudados dentro do tema. As limitações são reconhecidas e esperamos que sejam futuramente superadas com pesquisas complementares.

As empresas moveleiras que produzem sob encomenda individual não foram abordadas nesta pesquisa no que diz respeito a seus padrões de organização ou patamar de desenvolvimento tecnológico. Porém, em conjunto, tais unidades não podem ser excluídas dos estudos setoriais, uma vez que são quantitativamente representativas e, portanto, relevantes para a configuração da concorrência e do abastecimento do mercado.

Procuramos compreender a atuação do setor no país, não nos atendo, portanto, a uma região ou segmento produtivo específico. Da mesma forma, observamos o conjunto de modelos ofertados ao mercado (dormitórios, cozinhas, sala) e não nos restringimos a uma tipologia específica.

As primeiras verificações sobre a produção moveleira apontaram, de imediato, para o paradigma tecnológico dominante: a produção com chapas de madeira reconstituída – mais especificamente o MDF (*medium density fiberboard*) e o MDP (*medium density particleboard*), o que auxiliou a identificação de um referencial sobre as práticas produtivas mais difundidas no país, orientando a análise do posicionamento e de desempenho dos agentes envolvidos na produção do setor.

Desde a introdução do MDF no país, em meados da década de 90, a produção a partir deste insumo é dominante no Brasil. Esta característica criou certa homogeneidade no produto final,

¹A relação básica que constitui a trama produtiva estudada se dá entre empresas, porém, na constituição do setor, faz-se necessário reconhecer a ação de outros agentes como sindicatos, associações, instituições de ensino, e outros, os quais também compõem o ambiente desta pesquisa.

fator que chegou a ser citado como *commoditização* do móvel, por alguns fabricantes entrevistados.

Coube a esta pesquisa, portanto, verificar como empresas do setor moveleiro buscam se desenvolver neste contexto homogêneo: como se posicionam no mercado? Qual o espaço para novas propostas? Como estabelecem diferenciais competitivos dentro de contextos materiais e tecnológicos homogêneos? Tais indagações, imprescindíveis ao desenvolvimento de produtos, se relacionam com a forma com que cada empresa reconhece o mercado em que atua e como estabelece os atributos necessários para atendê-lo. Ao identificar o fluxo de inovações estabelecido no setor, tanto tecnológica quanto em produtos, pretende-se compreender a interação que se estabelece entre ele e a atividade projetual de design.

As investigações preliminares da pesquisa também apontaram para uma outra característica dominante – a segmentação do mercado quanto às faixas de renda atendidas. Esta classificação expõe os esforços destinados à diferenciação dos produtos e conduz às lógicas do estabelecimento de marcas e formas de comercialização pelas empresas.

Assim, o presente trabalho se dedicou, também, a entender como se constituem estas diferenças nos produtos moveleiros em relação ao estrato de renda que atendem. Buscamos verificar como elas se definem ao longo da cadeia produtiva estudada, e influenciam o desenvolvimento tanto do produto final quanto de seus itens intermediários.

A década mais recente, período de consolidação das características levantadas neste trabalho, experimentou uma grande ampliação do mercado consumidor interno através do aumento do poder de compra da população que constituía as menores faixas de renda no contexto nacional, e hoje compõem o que se convencionou chamar de “nova classe média”.

Esta ampliação refletiu-se em um profundo impacto sobre a produção moveleira, que já vinha crescendo desde a década anterior. Houve aumento geral nos índices de produção do setor, e também de produtividade, com a incorporação definitiva de novos elementos tecnológicos, como o desenho assistido por computador. Mas além do aspecto quantitativo demonstrado pelo crescimento, emergem duas questões de grande relevância para este trabalho.

A primeira, o design, antes visto como um diferencial de mercado aplicado apenas aos produtos destinados à exportação ou a mercados de maior poder aquisitivo, amplia seu campo de atuação também junto ao mercado popular. A incorporação do design no desenvolvimento dos produtos nesta escala exige uma nova postura dos profissionais envolvidos na atividade.

A segunda questão consiste na articulação espacial da produção e seu mercado consumidor. A região brasileira com maior crescimento do mercado consumidor foi o nordeste, onde não havia produção setorial em escala significativa. O abastecimento daquele mercado tem se dado através da ‘importação’ dos produtos de outras regiões do país.

As possibilidades de implantação de indústrias locais para esta provisão esbarraram na inexistência do abastecimento da indústria em insumos. Ao mesmo tempo, insumos alternativos, mais pertinentes à produção local, não têm sido desenvolvidos ou experimentados.

As dificuldades na operação de empresas naquela região reafirmam a importância de debater o conjunto da trama produtiva, seus sistemas de abastecimento e o desenvolvimento de atividades complementares, para a integração da produção aos mercados consumidores.

Sobre a organização do trabalho

Para enfrentar o tema proposto, foi necessário buscar tanto abordagens mais gerais sobre cadeias produtivas como também as especificidades da organização industrial do setor moveleiro no Brasil.

Amparados por estas referências, pudemos lançar um olhar sobre o contexto atual da produção, buscando exemplos representativos para, através deles, levantar os fatos analisados nesta dissertação. Para complementar as análises lançamos mão de estudos específicos sobre agentes, regiões e segmentos de mercado, que vieram completar o quadro de referências sobre o setor.

O levantamento de campo, que constitui parte importante desta pesquisa, foi realizado através de entrevistas a determinados agentes desta produção, após o recolhimento e estudo de dados gerais mais abrangentes, e seleção de uma amostra de empresas a serem contatadas.

Para superar as dificuldades de acesso aos agentes do setor, tanto na definição de quais empresas e instituições a serem entrevistadas, quanto ao deslocamento espacial, foram observadas atividades setoriais em eventos e entidades representativas que possibilitaram acompanhar a inovação referente à tecnologia, insumos e produtos do setor regionalmente.

Inicialmente foi reunida uma base de dados com as principais empresas atuantes, porte, localização e atividades declaradas, a partir de listas cadastrais dos eventos mais importantes do setor, assim como de associações.

Este levantamento permitiu a visualização de um quadro panorâmico com informações declaradas nos sites das empresas, além do cruzamento de informações de diferentes entidades, como também verificar o dinamismo de algumas empresas (como a participação sucessiva em eventos ou simultânea em diferentes associações).

Para compor a amostra de empresas entrevistadas, agrupamos os principais agentes que influem sobre a produção, formando um quadro de diferentes atores da cadeia produtiva moveleira. São eles:

Instituições – incluindo associações, sindicatos patronais, escolas, centros tecnológicos e agências de fomento;

Empresas Fornecedoras – contemplando matérias primas, acabamentos, equipamento e componentes;

Empresas produtoras – nas diferentes modalidades contempladas nesta pesquisa;

Empresas Distribuidoras – Magazines, grupos de vendas em móveis planejados, associações de lojistas individuais ou pequenas redes.

Designers – profissionais atuantes no setor sob as mais diferentes formas de contratação e com diferentes escopos de prestação de serviços.

Grande parte das entrevistas foram realizadas em importantes eventos comerciais do setor – A FIMMA, feira internacional de maquinário e matérias primas para o setor moveleiro, em Bento Gonçalves (RS), maior polo produtor brasileiro e a MOVEXPO, feira nacional de empresas moveleiras no Recife (PE), centro consumidor de maior crescimento no país nos últimos 10 anos.

As entrevistas relacionadas à distribuição dos produtos realizaram-se de forma mais pontual, em encontros com cada uma das empresas contatadas, quase sempre em seus Centros de Distribuição. Em geral, os designers também foram entrevistados em seus escritórios.

A visita às feiras pretendeu minimizar os deslocamentos espaciais necessários para visita em cada fábrica, além de permitir uma análise do conjunto da produção ofertada. Nestas oportunidades também foi possível visitar empresas instaladas nas regiões para uma amostragem das organizações fabris.

Ao estabelecer contato com as empresas e instituições que seriam entrevistadas nestes eventos, procuramos priorizar a aproximação às instituições representativas do grupo de empresas – sindicatos patronais, instituições de fomento (como SEBRAE) e formação (como SENAI), associações e centros de referência inter empresarial.

Esta iniciativa intencionava, primeiramente, obter um panorama geral do ambiente a ser estudado, a partir da visão fornecida por estas instituições. As entrevistas que se seguiam, com representantes de empresas atuantes no setor, puderam ser mais objetivas e completas com o conhecimento prévio deste panorama.

O segundo motivo para tal abordagem foi buscar o apoio destas instituições para a pesquisa, no que se refere à aproximação e abertura das empresas que seriam entrevistadas posteriormente. Através da preexistência de um vínculo de confiança estabelecido entre instituições e empresas, contornamos um receio comum no meio empresarial: a proteção às informações restritas e aos segredos industriais.

O roteiro das entrevistas não propunha a coleta de dados quantitativos, mas nortear uma conversa que abordasse os temas – identificação, caracterização e segmentação do mercado atendido pela empresa, instituição ou prestador de serviços; organização para a produção – principalmente em momentos de crescimento da demanda; relações com outros agentes da cadeia produtiva; envolvimento em pesquisa, desenvolvimento técnico e produtivo; e avaliações das condições atuais do setor.

Para a aplicação destas entrevistas e conversas, não houve inicialmente uma abordagem regional. Apesar do reconhecimento de que a estrutura tradicional moveleira é composta por polos produtivos regionalizados, entendemos que a abrangência da ação destas empresas é bastante difusa no mercado nacional (até mesmo internacional) e neste trabalho estamos sobrepondo camadas de atuação com diferentes contornos regionais. Os contornos regionais relevantes para o entendimento do setor acabaram se revelando a partir da coleta e análise das entrevistas apesar de não terem sido prioritariamente buscados.

Para apresentar as informações coletadas, os capítulos da dissertação foram organizados a partir da trajetória percorrida pela pesquisa. No capítulo que segue a esta introdução, apresentamos um estudo geral sobre a cadeia produtiva moveleira, e alguns dados sobre seu

desenvolvimento. Procuramos também trazer exemplos de como o setor moveleiro se organiza globalmente, sempre buscando compreender as especificidades do Brasil. Este estudo constituiu o referencial para o início desta investigação, além de contextualizar as informações que decorrem a seguir.

Os três capítulos seguintes vão apresentar as análises das informações recolhidas através dos dados setoriais e principalmente do levantamento de campo realizado. Cada capítulo traz a organização de um dos três núcleos principais que estruturam a cadeia produtiva – mercado de insumos, fabricação dos produtos e finalmente sua distribuição comercial.

No capítulo seguinte reunimos as análises das entrevistas dos designers e as instituições setoriais. Estes agentes não assumem um papel econômico direto ou fixo na estrutura da cadeia apresentada, mas estão dedicados ao desenvolvimento de produtos e processos neste contexto produtivo. Neste capítulo também debatemos algumas iniciativas alternativas, fora dos padrões praticados atualmente de forma mais abrangente, verificados ao longo da pesquisa, mas que podem vir a ser significativos para a reconfiguração desta cadeia.

Para complementar a análise das informações recolhidas na pesquisa, ao longo dos capítulos estão relacionadas as formulações teóricas estudadas sobre a organização das cadeias produtivas, suas relações com o comércio mundial e condições para o desenvolvimento de inovações. Da mesma forma, buscamos ressaltar a formação histórica do setor, frente aos processos de industrialização do país. Procuramos identificar as especificidades do setor moveleiro no Brasil, sua composição econômica e institucional e sua capacidade de resposta ao mercado interno.

Por fim, seguem as considerações finais do trabalho e as referências bibliográficas utilizadas.

Capítulo 1. O setor moveleiro

Este capítulo apresenta características gerais do setor moveleiro, tanto no Brasil, visão que aprofundaremos ao longo do trabalho, quanto no mercado internacional. Constatam também: as informações sobre período produtivo que a pesquisa investigou e os núcleos identificados no setor e que orientaram a coleta de informações.

As análises que compuseram este trabalho, desde a escolha dos dados a serem pesquisados até a sistematização destes em quadros explicativos, foram conduzidas buscando identificar a atividade de inovação do setor, com a qual o design deve interagir (BONSIEPE, 1983). Portanto, os modelos de análise utilizados nesta busca e algumas contribuições de autores dedicados ao tema estão, brevemente, apresentados neste capítulo.

As ‘propriedade formais’ dos objetos produzidos pela indústria expressam as relações estruturais que tornam o objeto uma unidade coerente entre o produtor e o consumidor, diz Telmo Pamplona (1981), citando Tomás Maldonado. Com isso, Pamplona situa o design na teia de possibilidades tecnológicas de um determinado momento histórico de desenvolvimento.

Focar as relações existentes entre os agentes que corroboram para a produção moveleira pode auxiliar a compreensão das condições de desenvolvimento desta indústria e, principalmente, das condições de satisfação das necessidades da população na aquisição dos produtos provenientes dela².

O mapeamento das etapas de trabalho, ao longo da cadeia produtiva, busca identificar quais são os pontos em que a atividade de inovação, o design e a condição de análise sobre o próprio processo emergem.

1. Produção e Consumo

Nos dedicamos a analisar as relações que se estabelecem entre o fornecimento de insumos, a produção e o consumo do mobiliário doméstico de madeira e derivados no Brasil, em seu desenvolvimento recente.

Uma breve análise sobre as modalidades produtivas praticadas no setor moveleiro³ demonstrou que a forma de comercialização das peças produzidas impactam as unidades fabris, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos. Da mesma forma a disponibilidade, o custo e os padrões produtivos dos insumos influenciam este desenvolvimento. A organização dos agentes da cadeia influencia, e determina, o desenvolvimento dos produtos que deveriam responder ou respondem às necessidades materiais da população.

Em uma cadeia produtiva complexa, como as que definem a cultura material contemporânea, os recursos que compõem uma atividade fabril, são majoritariamente provenientes de outras produções industriais (ou com grande controle de produtividade).

² Sobre a eficiência da produção moveleira quanto à satisfação das necessidades da população, ver os trabalhos de Pamplona (1981) e Folz, (2002).

³ Veremos uma breve descrição das modalidades produtivas identificadas na pesquisa à frente no texto, ainda neste capítulo.

É possível, e necessário, estender esta reflexão evidenciando que a produção também é, em si, um ato de consumo, pois necessita apropriar-se de recursos de diversas naturezas para sua realização⁴. Enquanto consumo, esta produção dá a finalidade ao produto anterior, e realimenta sua necessidade de produção, também solicitando dele características específicas.

Esta produção oferece os recursos necessários, ao ‘consumo produtivo’, e determina-lhes o caráter específico, suas qualidades. As potencialidades destes recursos permitem a existência de suas formas de consumo, “provocando no consumidor a necessidade de produtos que ela [a produção] criou originalmente como objetos.” (MARX, 1974, p.7). Partimos da essencial compreensão da unidade dos processos de produção, distribuição e consumo para reunir os dados sobre o setor moveleiro e estudar as interações e interdependências diversas entre os elementos deste todo.

2.Dados gerais

Em 2012, a produção total do setor moveleiro foi de R\$ 38,6 bilhões, fisicamente representados por mais de 492 milhões de peças. Foram, neste ano, 17,5 mil empresas formalizadas atuando, e ocupando 322,8 mil pessoas entre empregos diretos e indiretos.

No gráfico 1, pode-se ver que do valor total produzido 67% destina-se ao segmento residencial, foco desta pesquisa. Também verifica-se que 84% da produção integram a cadeia produtiva de madeira e derivados. Por fim, aponta-se que apenas 5% do mobiliário são produzidos sob medida, ou sob encomenda, direta do usuário final. A maior parte do valor produzido provém de fábricas que trabalham com produtos seriados, modulados ou planejados. Estes são previamente definidos e organizados para otimização da produção.

As fontes consultadas para a obtenção destes dados são principalmente as associações setoriais e os órgãos de pesquisa por elas contratados para produção de estudos setoriais. Além disso, o IBGE, o Ministério do Trabalho e Emprego, a Secretaria de Comércio Exterior e o Banco Central do Brasil constituem órgãos que reúnem dados sobre a produção nacional. Todas estas fontes, no entanto, trabalham com dados bastante gerais, não sendo possível, através deles, construir um detalhamento mais rico do campo estudado. Para este trabalho sentiu-se a falta da distinção entre a produção realizada com prevalência de madeira maciça e a realizada com insumos processados de madeira.

Os dados levantados pelas fontes citadas não permitem a realização de cruzamento das informações para que se verifique, por exemplo, se a proporção de produção com madeira e metal mantém-se no segmento residencial e corporativo, assim como se a produção sob encomenda é praticada em maior proporção em algum segmento específico.

⁴ O tema merece ser aprofundado em Marx, 1974.

Valor total produzido em 2012: R\$38,6 bilhões

Fonte: IEMI / Movergs - 2013_ ano base 2012

gráfico 1- divisões do valor produzido em segmentos, tipos e modalidades produtivas

Além das limitações citadas, para constituição do panorama geral de informações no campo produtivo do mobiliário, é grande a dificuldade para reunir dados relacionados à produção de insumos e a comercialização dos produtos. Tal dificuldade se deve ao fato da produção de insumos se inserir dentro de outros setores produtivos, por exemplo, a indústria química para o setor de acabamentos ou metalomecânica e plástica quanto ao fornecimento de ferragens e acessórios. Não foi possível verificar o quanto da produção global destes setores destina-se ao abastecimento da indústria moveleira.

A comercialização do móvel também se realiza em meio a produtos de outros setores, principalmente eletrodomésticos e eletroeletrônicos. Desta forma, não se identificou qual a participação das vendas de móveis no faturamento de redes varejistas e magazines.

Com a formação de um banco de dados um pouco mais detalhado durante a realização desta pesquisa – a partir de cadastros em associações e catálogos de eventos importantes no contexto nacional, pretendeu-se superar parte das lacunas verificadas. A abrangência, porém, deste banco de dados é restrita ao alcance limitado desta pesquisa.

O impacto econômico da atividade moveleira na produção nacional é pequeno: representou 1,9% do valor total produzido, e 3,2% dos empregos gerados pela indústria de transformação no Brasil em 2012. Os dados econômicos do setor reforçam esta informação constantemente. Porém, apesar das abordagens econômicas serem parte importante da composição, o desempenho econômico setorial não é o foco principal deste trabalho.

Tais abordagens econômicas foram trazidas como importante elemento de análise, pois entendemos que a organização empresarial e econômica do setor influi sobremaneira nos produtos resultantes. O objetivo do estudo foi compreender as condições para o desenvolvimento de produtos frente à organização do setor, e verificar qual o espaço dado ao reconhecimento das necessidades da população.

3.0 período

Para compreendermos a organização contemporânea da produção moveleira, lançamos um olhar sobre a evolução e as mudanças recentes pelas quais ela passou e seus impactos na configuração anterior.

Ao longo da pesquisa, identificamos transformações contundentes na produção do setor nas duas últimas décadas. Sua extensão é tanto de ordem técnica e organizativa quanto econômica e a abrangência é nacional.

Entre os impactos econômicos, cabe destacar a abertura econômica ao investimento externo e importações ocorridas na primeira metade da década de 90, que facilitou a presença de maquinários e processos automatizados de produção que permitem maior produtividade.

Mesmo assim, a incorporação de novas tecnologias deu-se lentamente: poucas empresas já estabelecidas podiam arcar com tal investimento. Ainda hoje o setor moveleiro é fortemente marcado pelas micro e pequenas empresas que atendem mercados muito pontuais, porém essa característica era ainda mais acentuada em meados da década de 90.

A abertura econômica nacional se deu no contexto global de ampliação do comércio internacional e de difusão das cadeias produtivas por diferentes países, onde existissem vantagens competitivas para cada produção (LAPLANE; COUTINHO e HIRATUKA (org.), 2003).

No Brasil, o processo de abertura consistiu na redução significativa das barreiras legais e alfandegárias para incentivar as importações, além de incentivos à entrada de capitais estrangeiros na economia nacional, através, por exemplo, do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que consistia na instalação de empresas transnacionais em território brasileiro, ou na aquisição de ativos produtivos por parte destas, o que, segundo algumas expectativas do período, traria dinamismo e renovação para a produção nacional.

A defesa da abertura econômica, promovida no início da década de 90, tinha como mote o enfrentamento de algumas questões, das quais cabe destacar: 1) o déficit da balança comercial, e do balanço de pagamentos, que contribuiu para a desvalorização monetária (inflação, drama que o país enfrentava há décadas); 2) o índice de poupança interna para 'modernização' da produção era baixo já que o mercado interno era vinculado a uma sofrível distribuição de renda.

A proposta de abertura ao investimento externo, além da abertura à importação de bens de consumo, visava promover a modernização produtiva, o choque da concorrência, fortalecimento da produtividade e, portanto, a dinamização industrial, que aumentaria a pauta de exportações nacionais.

Nota-se, no período, o esforço institucional para a promoção de diferenciais competitivos internacionais das empresas moveleiras nacionais. A ABIMÓVEL (Associação Nacional da Indústria de Móvel) é fundada em 1992 e suas relações com o governo federal proporcionaram programas de exportação e grupos de visitação a feiras internacionais.

Os programas lançados pela associação visavam a valorização do móvel, buscando afirmar uma produção sofisticada e de alto valor comercial. É com este objetivo que o termo design vem a integrar o discurso institucional, e as ações promovidas para sua promoção passam a ser associadas a eventos de grande visibilidade, a profissionais renomados e a selos de excelência⁵.

Mas, como nos mostram Fernando Sarti, Mariano Laplane (2003)⁶, os dados evidenciam que os objetivos idealizados na elaboração do plano de abertura econômica não foram atingidos, ou seja, o Investimento Direto Estrangeiro aconteceu sem que se dinamizassem as pautas de exportações, e pelo contrário, incrementou as importações e a dependência externa, diminuindo a autonomia produtiva brasileira.

Neste período, ocorreram as primeiras importações do MDF (MediumDensityFiberboard – chapa de Fibras de Densidade Média), e os estudos para sua produção no Brasil. A produção de móveis planejados se desenvolveu também neste período, inaugurando uma nova modalidade de distribuição com ênfase na 'marca' dos produtos. Os dois eventos foram de essencial importância para a configuração atual do setor.

⁵ Ver a seção Histórico do site da abimóvel - <http://www.abimovel.com/>

⁶ LAPLANE, Mariano e SARTI, Fernando - O Investimento Direto Estrangeiro e a internacionalização da economia brasileira nos anos 90, in COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio e LAPLANE, Mariano (org) – Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil., São Paulo, UNESP, 2003

A partir da primeira década de 2000, o aumento do poder de compra da população brasileira, seja pelo aumento real do salário e ampliação do emprego, ou pela oferta de crédito facilitada, propiciou o aumento do porte médio das empresas. Verificamos o aparecimento de novas empresas, o crescimento de outras, e a elevação do índice geral de produtividade do setor. Algumas das maiores empresas abriram capitais em mercados financeiros, a partir da última década, como é o caso dos grupos Todeschini e Dell’Anno, ou integraram grupos econômicos de grande monta como a Móveis Bartira⁷, interagindo cada vez mais com dinâmicas econômicas que não são exclusivamente setoriais.

O Gráfico 2 nos mostra a evolução da produção do setor no período ao qual nos referimos aqui. O confronto deste dado com a porcentagem de exportações, frente ao total produzido ao longo das duas últimas décadas, mostra que houve uma mudança de foco em relação ao segmento de mercado que a indústria se preparava para atender: durante a década de 90, buscava-se uma inserção internacional, os anos 2000 foram marcados pelo intenso crescimento da demanda interna.

Os eventos econômicos e técnicos transcorridos ao longo das últimas duas décadas, especialmente dos últimos dez anos, compõem o ambiente de análise deste trabalho. Porém entendemos que a formação do setor estudado, sua industrialização e, principalmente, a formação do mercado interno nacional, são partes de processos históricos mais abrangentes.

Portanto, ao longo do trabalho apresentamos estudos realizados no campo da história econômica que se referem à industrialização brasileira ao longo do século XX⁸. Procuramos relacionar tais estudos à cadeia produtiva do móvel de madeira (do processamento de insumos à comercialização).

Os estudos serão apresentados em cada capítulo, segundo os grupos que pautaram a organização deste trabalho: Insumos; Produção; Distribuição e Comercialização; Instituições e Designers. Assim os dados recolhidos na pesquisa podem ser analisados à luz de sua construção histórica.

⁷ A Bartira é parte integrante do grupo Casas Bahia, que se fundiu ao Grupo Pão de Açúcar em 2009, com a formação da empresa Via Varejo, em processo conturbado desde então (ver: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/10/25/ex-donos-das-casas-bahia-estao-arrepentidos-de-fusao-com-o-pao-de-acucar-diz-jornal.htm> - acesso em nov/2013)

Inicialmente a Móveis Bartira não participou da negociação integralmente, mas o grupo varejista tem assumido cada vez mais o controle da fábrica (ver: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/via-varejo-pode-ficar-com-moveis-bartira-dos-klein> - em nov/2013).

⁸ Este estudo foi organizado a partir dos textos de Prado Jr. (1961), (1978) e (1986) e Luz(1961), sobre a gênese da industrialização nacional; sobre o desenvolvimento do mercado interno foram utilizados textos de Furtado (1959), (1974) e (1980) e Tavares (1972) e sobre o desenvolvimento e precariedade nos serviços prestados ao largo das atividades econômicas e indústrias principais textos de OLIVEIRA (1981). Para tratar o aspecto econômico do período de abertura econômica, foram utilizados os textos de Laplane; Coutinho; Hirata (org.), (2003).

crescimento da produção moveleira

participação das exportações no total da produção

fontes_ROESE (2003), GORINI (2000), ABIMÓVEL, SECEX, IEMI (2013)

Gráfico 2 – crescimento da produção e participação das exportações de 1990 a 2010

4. Núcleos do Setor Moveleiro

Para o entendimento da abrangência deste trabalho, convém destacar as modalidades de articulação entre o fornecimento, a produção e a forma de comercialização do mobiliário que foram verificadas na pesquisa. Destacamos os núcleos do setor moveleiro Inicialmente em: 1) Base Produtiva e Insumos; 2) Modalidades Produtivas; e 3) Comercialização.

Por ser panorâmica, a pesquisa não se dedicou a uma região produtiva, ou segmento específico, nem a questões pontuais que se verifiquem no setor estudado. Seu objetivo, ao contrário, é a identificação das questões que interferem no desempenho da produção e, logo, na satisfação das necessidades da população.

Base Produtiva e Insumos

Para organização deste estudo classificamos o fornecimento de insumos em grupos de recursos necessários para o desenvolvimento moveleiro. São eles:

Matérias-Primas – O primeiro, e principal, abrange somente a madeira e seus derivados, a saber: as placas de madeira reconstituída, como compensados laminados, lâminas, painéis sarrafeados colados ou com encaixes específicos, e as chapas de HDF, MDF e MDP, sendo este último o insumo mais verificado no setor⁹.

Ferragens – Grupo de insumos complementares compostos por dobradiças, correições, básculas e elementos de conexão entre componentes do móvel, como parafusos e travas. Estes insumos atuam diretamente sobre a funcionalidade dos objetos produzidos e são compostos comumente de metais ou plástico. A diversidade de preços entre produtos de funções similares é acentuada neste grupo de insumos.

Acabamentos – Grupo de insumos complementares compostos por diferentes revestimentos químicos, que abrange tintas e vernizes aplicáveis a diferentes processos de pintura, resinas melamínicas e elementos impressos, geralmente em papel, com estampas diversas, aplicados às placas de madeira reconstituídas em processos de alta ou baixa pressão. Os processos de acabamentos apresentam grande variação de custos. São estes processos e suas versões (em cores ou estampas) os principais responsáveis pela diferenciação dos produtos moveleiros atualmente.

Acessórios – Grupo de insumos complementares composto principalmente por puxadores, elementos de organização interna dos móveis como divisores de gavetas, aramados, ganchos ou suportes. Neste grupo também se insere uma insipiente fabricação de componentes, por exemplo, partes dos móveis: gavetas, portas, prateleiras. A produção destes elementos se dá majoritariamente sob encomenda em uma estreita vinculação entre a firma fornecedora e a compradora do componente.

Além destes há o grupo composto pela base produtiva: maquinário e ferramental, essencial para indicar o patamar de desenvolvimento tecnológico das empresas, sua produtividade, além das condições de investimento para sua aquisição.

⁹ Sobre as placas de madeira reconstituídas, ver Franco, 2010.

Ao longo do trabalho buscamos compreender como cada um destes grupos de fornecimento, pertencendo a outras cadeias produtivas, com suas organizações econômicas e condições de desenvolvimento específicas, interage com a produção direta dos móveis.

Modalidades Produtivas

As principais formas de produção estudadas foram: seriada, modulada, planejada, sob encomenda em série, sob encomenda individual, às quais passamos a caracterizar:

Seriada – O produto é definido por um projeto único, composto integralmente na fábrica. Participa de uma linha de produção, é estocável dentro da empresa e destina-se a lojas que a expõe propiciando a venda do produto completo.

Modulada – A forma modulada, ou componível, de organização do produto conta com uma fabricação seriada, mas a venda é feita por módulos que podem ser adquiridos separadamente e recombinaos pelo consumidor, geralmente com auxílio do comerciante.

Planejada – O móvel planejado é produzido a partir de módulos, mas a venda pressupõe sua composição completa a partir de um projeto, desenvolvido na loja, que combina os módulos de acordo com a necessidade do consumidor.

Sob encomenda em série – É uma produção seriada produzida, sob demanda, em exclusividade para um único distribuidor (lojista). O produto não entra no portfólio comercial do fabricante. Esta modalidade conta com os ganhos de escala da seriação e não enfrenta dificuldades de inserção do produto no mercado.

Sob encomenda individual – A produção se dá sob demanda e é completamente desenvolvida diante da necessidade do consumidor. Há uma fase de projeto do produto que orienta a produção de um único item, tornando o produto mais caro, tanto por não haver ganho de escala quanto por incluir a prestação de serviços individualizados e também, em alguns casos, por indicar a exclusividade do produto.

As unidades moveleiras que produzem sob encomenda individual não são abordadas nesta pesquisa, no que diz respeito a seus padrões de organização ou patamar de desenvolvimento tecnológico. Porém, em conjunto, tais unidades não podem ser excluídas dos estudos setoriais, uma vez que são quantitativamente representativas e, portanto, relevantes para a configuração da concorrência e do abastecimento do mercado interno¹⁰.

Comercialização

O móvel chega atualmente ao consumidor final atrelado à comercialização de outros produtos de uso residencial como eletrodomésticos e itens decorativos.

Algumas das maiores redes varejistas do país têm o mobiliário como item importante em seus portfólios de produtos. A última década foi um período de grande crescimento destas empresas, com importantes compras e fusões de redes, altos investimentos em expansão geográfica e uso de novos canais de comunicação, como a internet, para ampliar sua atuação.

¹⁰ Veremos também, ao longo do trabalho, que entre fabricantes de maior porte é comum que as empresas atuem com mais de uma modalidade produtiva abrangendo assim mais de um segmento de consumo.

Apesar do crescimento e consolidação destes agentes de distribuição do móvel, pudemos presenciar neste mesmo período o aparecimento de novos agentes comerciais que lograram um rápido sucesso. As principais formas verificadas por esta pesquisa foram:

Magazines – Redes varejistas de grande porte onde móveis, eletrodomésticos, atualmente, eletrônicos em geral e outros utensílios domésticos dividem importância e compõem a cesta de ofertas para o público consumidor. Trabalham com promoção de crédito ao consumidor, tornando-se, na maioria das vezes, a opção de maior viabilidade ao público de baixo poder aquisitivo.

Grandes Lojas Multimarcas / MegaStores – São redes varejistas onde o móvel é o artigo principal de comercialização e é complementado por outros itens de decoração, enxovais e utilidades domésticas. Adotam uma política de menor capilaridade geográfica mas de localização estratégica e com grande visibilidade, além de recursos de comunicação e cadeias logísticas capazes de ampliarem sua atuação pelo território.

Lojas próprias / Lojas Marca – Trabalham principalmente com a modalidade produtiva de móveis planejados. Podem funcionar por regime de franquia, filiais ou por contrato de distribuição autorizada, no qual não existe interferência administrativa entre as empresas, apenas uma parceria comercial e neste caso apenas o uso da marca é regulado.

Lojas Multimarcas / Varejo 'picado' – A ação de lojas individuais e pequenas redes regionais são de grande importância para que os móveis produzidos em escala cheguem ao interior do país, em cidades ou mesmo bairros que as grandes redes não atingem. Também representam alternativas de aquisição mesmo em centros urbanos que contam com as opções descritas acima. Este é o conjunto mais diverso de atuações comerciais, pois cada lojista atenta às especificidades regionais e aos grupos de consumo a que atendem.

O atendimento corporativo e a produção que se destina à exportação têm mecanismos próprios para se estabelecerem no mercado, e não serão abordados neste trabalho. As divisões e classificações elencadas aqui de forma inicial, montam um primeiro panorama das relações produtivas, como podemos ver na figura 1.

É importante frisar que os agentes responsáveis pelo cumprimento de cada uma destas etapas de desenvolvimento não estão restritos a uma única ação ou produção, de tal forma que verificamos muitos agentes produtores trabalhando como fornecedores de outras empresas, empresas comerciais que se envolvem na produção, e outros exemplos de atuação múltipla, como veremos abaixo.

5.Mercados Intermediários

Para compreender esta cadeia produtiva, buscamos reconhecer a comercialização que ocorre ao longo do processo produtivo: os mercados intermediários que se formam para os insumos utilizados na produção moveleira. Estes mercados constituem a trama produtiva do móvel, mas relacionam-se, também, com outros setores que compartilham insumos e produtos desta cadeia. Aqui, chamaremos estas relações de inter setoriais.

processo verticalizado – etapas intermediárias internalizadas na mesma empresa

processo horizontalizado – diferentes empresas oferecem etapas intermediárias da produção

Figura 1 – sequência produtiva do móvel de madeira e derivados, processos verticalizados e horizontalizados

fonte_elaboração própria

Trama Produtiva

A maior parte da indústria moveleira nacional trabalha com madeira, seus derivados (principalmente), e seus insumos complementares. Segundo dados do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) e a Movergs (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), 84% da produção nacional é de móveis de madeira¹¹, como vimos no gráfico 1.

A fabricação de componentes, por sua vez, dedica-se à composição de partes do móvel, processando uma série de insumos, parcelados e recompostos. Esta pode ser uma etapa interna à fábrica, ou ser alvo de comercialização, ou ainda ser um novo produto das empresas fabricantes.

Os insumos e componentes, ou mesmo processos e serviços, podem ser adquiridos externamente à empresa desde que estejam satisfatoriamente disponíveis e acessíveis. Forma-se assim, uma trama produtiva, um tecido industrial.

Na figura 1, podemos observar estruturas mais horizontais ou mais verticais de produção, denotando o grau de internalização de etapas produtivas intermediárias.

A horizontalização da produção, baseada na difusão de processos fabris por diferentes empresas, permite, em tese, uma maior diversificação de produtos. Isso porque cada unidade produtiva, pode se dedicar, com maior grau de especialização, ao desenvolvimento e à pesquisa de determinado item.

Em contrapartida a verticalização é a fabricação na empresa do maior número de componentes e processos possíveis de uma produção. A forma desta produção visa, primeiramente, a garantia de abastecimento das peças necessárias para a continuidade produtiva. Processos de verticalização são comuns em mercados não muito desenvolvidos para determinados setores, pois evitam que haja desabastecimento e quebra nos padrões produtivos estabelecidos. A verticalização também centraliza o processo de desenvolvimento dos componentes, promovendo maior controle sobre as tecnologias empregadas e seus usos. Desta maneira pode existir outra motivação para se manter determinada produção sob um regime verticalizado. A garantia de processos exclusivos é um exemplo.

Numa produção vertical, porém, o investimento a ser feito no desenvolvimento de um determinado componente é disputado dentro da estrutura, em relação a outras áreas produtivas. Por exemplo, a empresa tem que escolher entre dedicar tempo e recursos ao desenvolvimento de um novo processo de pintura ou de incorporação de um novo material ao desenvolvimento de seus produtos.

Há, portanto, a prática de se privilegiar o desenvolvimento de alguma área em relação a outras. A escolha da área a ser desenvolvida, envolve comumente uma delicada percepção do ambiente tecnológico, do comportamento do mercado consumidor e da ação da concorrência¹².

¹¹ Nos dados pesquisados, não há uma divisão entre os produtores de móveis com madeira maciça ou serrada e os produtores de móveis que utilizam placas de madeira reconstituída. Ao longo desta pesquisa verificamos que a produção a partir das placas é predominante.

¹² Ver Nelson, R; Winter, S. (1982), sobre os processos de busca e seleção para o desenvolvimento e incorporação tecnológica.

O espraioamento produtivo, através da horizontalização, minimiza a disputa interna por recursos, uma vez que cada empresa direciona o investimento segundo sua especialização, apresentando seus desenvolvimentos e melhorias ao mercado, para que passem a ser reconhecidos e consumidos. Os riscos implícitos na horizontalização da produção residem justamente nas condições de busca por ampliação de mercado, por parte das empresas fornecedoras de componentes ou processos intermediários da produção. Em ambientes em que não há diferenciais competitivos para os produtos, o padrão utilizado para o estabelecimento de concorrência é o preço. Uma disputa inconsequente por redução de preços pode levar ao rebaixamento das condições de trabalho e de desenvolvimento das empresas envolvidas.

A verticalização pode se dar entre diferentes núcleos da cadeia produtiva. É o caso, por exemplo, da produção de móveis ligada diretamente ao comércio, pela mesma empresa, grupo comercial e, algumas vezes, pela marca. Outra forma de verticalização possível é a produção de móveis pelas próprias empresas produtoras de insumos, principalmente a produção de matérias primas.

A indústria nacional de móveis vem ao longo das últimas duas décadas experimentando processos de produção um pouco mais horizontalizados, principalmente na aquisição de insumos. A comercialização de componentes intermediários, como gavetas, ou etapas de pintura, ainda se restringe a encomendas pontuais. Em geral, neste quesito as empresas nacionais seguem bastante verticalizadas. Em todo o mundo, o crescimento da fabricação de peças e componentes na indústria moveleira foi expressivo. No Brasil, entretanto, esta produção encontra alguns limites que serão abordados adiante, em capítulo específico.

Em relação ao fornecimento de insumos – pelo menos os contidos nos grupos que descrevemos anteriormente - a comercialização se intensificou e diversificou. Até o último quarto do século passado, as empresas moveleiras de porte médio comumente incorporavam processos de beneficiamento, quando não de extração e secagem da madeira¹³. Da mesma forma, os processos de acabamento eram internos, pouco diversificados e custosos.

A maior maturidade do mercado de insumos foi atribuída, ao longo das entrevistas, à entrada de produtos importados, a partir da abertura econômica no princípio da década de 90 e à estabilidade do paradigma produtivo das placas de MDF e MDP, que estabeleceu um padrão, para ferragens, acessórios e acabamentos, que se difundiu largamente. Sem dúvida, os eventos citados foram de suma importância para o desenvolvimento técnico do setor produtivo nas duas últimas décadas em questão. No entanto a forma como cada elemento importado foi apropriado e reproduzido no contexto produtivo brasileiro, e o espaço que as novas técnicas tiveram para se desenvolver – potencializando alguns materiais e minimizando a importância de outras – se deu como convinha às empresas já instaladas no país.

¹³ Ver exemplos da Indústria de Móveis CIMO, em: Santi (2000). Os relatos de Michel Arnoult em Leon (2009) também revelam a dificuldade.

Figura 2 – relações intersetoriais na cadeia produtiva moveleira

fontes_Relatório Estatístico ABRAF 2012 – ano base 2011
IEMI – Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil 2013

Relações Inter Setoriais

Como as atividades referentes à produção de insumos estão imersas em relações produtivas de outras cadeias – ou até mesmo dentro da cadeia moveleira, mas sob influência de outros segmentos de mercado – algumas características intersetoriais influenciam sua disponibilidade e condições de participação na produção moveleira. A figura 2 apresenta algumas destas características que incidem diretamente sobre a cadeia moveleira.

Destacam-se na figura 2, os diferentes destinos dados a madeira plantada no país, com finalidades produtivas. Apenas 27% do volume destinam-se à produção de insumos que podem ser utilizados na cadeia produtiva moveleira. Deste total, ainda devemos considerar o quanto se exporta destes elementos, e do restante, o que se compartilha com outros setores produtivos, como a construção civil e o setor de transportes.

Porém a produção de celulose é a atividade de maior interesse econômico, na produção madeireira nacional e é, portanto, ela que determina os padrões utilizados para as plantações. A madeira que não participa da produção de celulose tem pouco aproveitamento, encontra poucas alternativas para sua colocação no mercado.

Este fenômeno ocorre primeiramente porque as árvores plantadas não recebem o cuidado correto em relação às podas, para que possam ser aproveitadas em outras produções. O segundo motivo é a parca existência de tecnologia intermediária para preparar este material para novos usos, promovendo a secagem correta, o beneficiamento e desdobro com aproveitamentos alternativos e até mesmo a composição de placas que utilizem a madeira maciça. Ao invés disto, temos algum aproveitamento (7%) para a produção de placas com partículas ou fibras (MDF, HDF e MDP), o que constitui, hoje, a principal matéria prima do setor moveleiro. A atividade também se mostra economicamente interessante. Mesmo assim, corresponde, em volume, a menos de um quinto da madeira que se destina a carvão e lenha industrial.

Ao longo deste trabalho poucas empresas foram encontradas trabalhando com a preparação da madeira reflorestada para a produção moveleira. As que identificamos, atendem mercados pontuais e durante muito tempo se voltaram à exportação. Voltaremos a este tema, no capítulo seguinte, que analisa o conjunto dos fornecedores de insumos.

A combinação de diferentes matérias primas entre os componentes do móvel – como madeira e metal, ou madeira maciça e placas – também não foi verificada. Apesar da grande produção de móveis metálicos compartilhar o mercado com os produtos derivados de madeira, e contar inclusive com empresas que participam simultaneamente das duas produções, a mistura dos materiais em diferentes partes do produto é bastante rara. A exceção é feita apenas para algumas portas de vidro ou acrílico, adquiridas pelos produtores em encomendas sob medida, e pelas ferragens e aramados, insumos complementares.

Outra observação contida na figura 2 é a difusão dos produtos por outros segmentos de mercado, como o externo, ou ainda o corporativo. Esta característica permite às empresas redirecionarem sua produção caso o mercado de móveis residenciais se mostre desinteressante economicamente. Mesmo que as empresas atuem em segmentos diferentes de mercado, os

fornecedores de insumos são majoritariamente os mesmos, assim como o ambiente técnico produtivo, levando à difusão de práticas e padrões tecnológicos.

Recentemente, empresas dedicadas à exportação redirecionaram sua produção para o mercado interno, frente à queda nas exportações do setor, principalmente a partir de 2006¹⁴. O impacto de tal redirecionamento é perceptível, principalmente pelo aumento de produtos em madeira maciça ofertados no mercado interno, nos últimos anos.

6.0 comércio mundial de móveis

O comércio internacional moveleiro tem crescido significativamente desde a década de 90, tanto em valor como em número de países participantes. Conforme demonstra o gráfico 3, organizado a partir da base de dados da COMTRADE/ONU, estes números mais do que sextuplicaram em 15 anos – de 1990 a 2005.

Uma queda significativa nos valores negociados anualmente ocorreu a partir de 2008 frente à crise financeira internacional iniciada naquele ano. Em pouco tempo os valores retornaram aos patamares anteriores, mas o mesmo não aconteceu com o número de países participantes, que segue caindo. Este fato pode demonstrar a fragilidade das indústrias diante do impacto sofrido durante a redução comercial.

Nesta mesma série histórica, entre a década de 90 e 2000, o gráfico 3 mostra que a grande ascensão na exportação foi a China, que participava com índices irrisórios neste comércio até 1998 e em 2012 supera em mais de 3 vezes os tradicionais líderes mundiais do setor – Itália e Alemanha. Na outra ponta da comercialização, os EUA seguem sendo o maior importador mundial de móveis¹⁵, apesar da redução sofrida a partir da crise financeira em 2008. Em 2012 a importação de móveis ou componentes nos EUA somou US\$36.801 milhões e o consumo destes produtos foi US\$ 74.228.

Segundo estudo da ITTO¹⁶ (2004), a principal característica deste crescimento é o comércio de partes do mobiliário. Esta estratégia é utilizada há tempos pela indústria moveleira italiana, que conta com uma organização bastante horizontalizada de sua produção, e promove a exportação de produtos intermediários do móvel, principalmente assentos de cadeiras. A importação de partes do mobiliário permite a finalização e montagem destes produtos em locais mais próximos a seu consumo final. Especialmente nos EUA, grande parte da produção tradicional de móveis do país foi substituída por importações chinesas, enquanto as empresas moveleiras originárias deste país seguem administrando os contratos comerciais, as pesquisas junto ao público consumidor e o desenvolvimento de novos produtos.

¹⁴ O motivo apontado pela queda nas exportações foi a valorização da moeda nacional frente ao dólar seguido da crise financeira internacional a partir de 2008. Como o mercado externo não é o foco de atenção deste trabalho, tais motivações não foram verificadas e ponderadas.

¹⁵ O Bloco da União Europeia supera o montante importado pelos EUA. Foram US\$50.696 milhões em 2012. Porém, a ação individual de cada um dos países foi menor.

¹⁶ International Tropical Timber Organization, órgão fundado pela UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento) com o objetivo de promoção, conservação, manejo sustentável, uso e comércio de recursos florestais tropicais, e que mantém programa que coleta, processa e registra dados sobre o comércio mundial de madeira e outros produtos das florestas tropicais. Informações disponíveis em <http://www.itto.int/> - acesso em 08/01/2014

Comércio internacional de móveis (US\$) e número de países participantes

fonte: COMTRADE_UNU

principais produtores mundiais 2011-2012 valor da produção em US\$ bi

Fonte: IEMI / CSIL / ITC

exportação de móveis (US\$)

fonte: COMTRADE_UNU

importação de móveis (US\$)

fonte: COMTRADE_UNU

Gráfico 3 – comércio mundial de móveis entre 1990 e 2012 e maiores produtores em 2011-2012

Uma consequência da produção mundializada¹⁷ é a modificação da forma como as grandes indústrias vão administrar sua produção¹⁸. A nova dinâmica trouxe ao primeiro plano do campo administrativo questões-chave para o desenvolvimento de produtos e novos processos produtivos: 1) atenção destinada às cadeias produtivas e os elos responsáveis por seu desenvolvimento e inovação; 2) a construção e monitoramento da identidade social, através da marca.

Em 2012 a produção mundial de móveis alcançou US\$428.281 milhões dos quais 33,3% (US\$142.494 milhões) destinaram-se ao comércio internacional (IEMI, 2013). O gráfico 3 mostra quais países são responsáveis pelos maiores volumes desta produção e também qual foi o crescimento em relação ao ano anterior. Nota-se que o crescimento anual da indústria de móveis chinesa supera o total da produção de diversos países, inclusive do Brasil¹⁹.

Apesar das transformações recentes demonstrarem maior abertura para a comercialização de componentes, a indústria de móveis brasileira é tradicionalmente verticalizada: comercializa pouco os itens intermediários de sua produção. As características e limites da produção horizontalizada do móvel brasileiro serão descritos no capítulo de estudos sobre a produção de insumos. A integração do Brasil ao mercado internacional de móveis encontra dificuldades diante dos novos requisitos.

Representando o maior polo exportador brasileiro, até o ano de 2010 (IEMI, 2013), a cidade de São Bento do Sul (SC), caracterizou-se por ofertar produtos completos e por muito tempo promoveu a exportação de itens montados²⁰ (com grande impacto sobre os custos de transporte). Algumas empresas fogem desta regra oferecendo ao mercado externo componentes, porém, a maioria destas trabalha sob encomenda seriada, onde a autoria de projeto está com os compradores. Em momentos de crise, estas empresas têm poucas alternativas para dinamizar suas vendas.

As diferenças descritas, entre os atuais requisitos do comércio internacional de móveis e a forma de trabalho das empresas em São Bento do Sul (SC), somaram-se à crise financeira internacional a partir de 2008 e à valorização cambial da moeda nacional. Estes fatos instauraram uma grande crise no polo produtor, que não conseguiu manter-se competitivo no mercado.

Ao longo desta pesquisa, entrevistas revelaram que antes da redução do número de empresas atuantes na região, houve uma série de disputas através do rebaixamento de preços, acirrando a concorrência no polo até o ponto de muitas não poderem mais seguir no ramo. As empresas

¹⁷ O termo mundializada, refere-se a abordagem de Chesnais, em: A mundialização do capital, 1996.

¹⁸ Sendo mais ou menos intenso em cada localidade ou setor, a reconfiguração das condições produtivas, impacta indústrias, mesmo que não participem diretamente da dinâmica global.

¹⁹ Cabe pontuar uma ressalva em relação ao quadro comparativo internacional em relação à taxa de câmbio, que pode variar em cada país. No caso do Brasil, o gráfico demonstra um declínio de 6% na produção brasileira em dólar. No entanto o mesmo cálculo em reais revela um crescimento de 10% para o mesmo período.

²⁰ Segundo relato da pesquisa: 'Design e a industrialização do mobiliário', NAP PLAC, entre 2002 e 2006: Os produtores argumentavam que a exportação montada tinha menor custo pois trabalho de montagem nos países importadores, principalmente EUA, era alto. Não se preocuparam, contudo, em desenvolver produtos cuja montagem pudesse ser simplificada, ao final do processo. Segundo a ITTO (2004), o móvel RTA (*ready-to-assemble* ou pronto para montar) foi o item de exportação de maior crescimento, logo no período seguinte.

do polo que sobrevivem à grave queda na exportação estão tentando redirecionar sua produção para o mercado interno.

Sem levar em conta as evidências das análises recentes sobre o comércio internacional e o desempenho das empresas brasileiras deste setor, o discurso institucional, no Brasil, segue enfatizando a bandeira da exportação. As associações de produtores e sindicatos patronais entrevistados e consultados reúnem esforços em torno do desenvolvimento da competitividade internacional, e citam o design como elemento de sua promoção. Não fica claro, porém, no discurso destas entidades, o que propriamente está sendo atribuído ao termo design neste contexto.

7. Centralidades

Em uma cadeia produtiva, as empresas produtoras não são necessariamente as que desenvolvem os parâmetros produtivos e os novos paradigmas de um setor. Muitas vezes o desenvolvimento²¹ e as inovações podem vir de empresas fornecedoras de insumos ou serviços, ou mesmo do polo comercial do produto final desta cadeia.

A capacidade de inovar e reconfigurar os padrões produtivos, acaba por definir centralidades e até mesmo assimetrias nas relações de troca e no desenho das interdependências produtivas. Tal capacidade é potencializada pelo porte das empresas e o grau de concentração do mercado que elas detêm²².

Sob o impacto da reorganização produtiva e sua mundialização a partir dos anos 80, autores ligados a economia do desenvolvimento²³ dedicam-se a estudar processos e trajetórias de inovação, considerando a inovação, em sentido amplo, como elemento essencial do

²¹ O processo classificado por Schumpeter como desenvolvimento econômico, consiste na redefinição do fluxo econômico – um fluxo circular – para novos patamares de acumulação. São apresentadas 5 situações capazes de modificar estruturalmente a dinâmica econômica. São elas, 1-Introdução de um novo bem na produção, 2-Introdução de um novo método de produção, 3-Abertura de um novo mercado, 4-Conquista de uma nova fonte de recursos, 5-Estabelecimento de uma nova organização de produção e mercado. Ver em Schumpeter, (1911).

²² Não apenas as empresas já atuantes são capazes de empreender as inovações. Em mercados concorrenciais é possível que novos participantes interajam sobre o contexto, desenvolvendo-o. Neste contexto, Schumpeter (1911) destaca o papel da concorrência como fomentador do desenvolvimento - levando a pluralidade de soluções e meios de expansão do mercado - e interagindo com as estruturas que dão condições para que o desenvolvimento aconteça. Mais tarde, em *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1942), Schumpeter apresentou um contraponto dessa abordagem, observando o desenvolvimento econômico impulsionado por firmas monopolistas, ou grandes o suficiente para 'desequilibrar' a concorrência. Nota-se principalmente o efeito da acumulação de conhecimento e capital dessas firmas, sobre as atividades de pesquisa, desenvolvimento e alargamento de suas aplicações no mercado. O processo monopolista não estanca o desenvolvimento econômico, e a possibilidade de quebra da configuração monopolista está posta, evitando uma 'rotina estagnante'. A quebra no paradigma tecnológico e produtivo permite que novos entrantes sejam capazes de suplantar as bases do conhecimento já acumuladas por firmas monopolistas e iniciem um novo processo de acumulação.

²³ "Seus pressupostos teóricos coincidem com a abordagem evolucionária neoschumpeteriana inaugurada pela contribuição seminal de Nelson e Winter (1982), apoiada na substituição dos pilares neoclássicos de equilíbrio e racionalidade maximizadora, respectivamente, pela análise de trajetórias dinâmicas singulares das indústrias e pela racionalidade limitada, implicando o uso de rotinas, estratégias satisficing e arranjos institucionais. Sua posição em termos de política, em grande medida oposta à liberal, é que inovações são, por assim dizer, "contexto-intensivas", seja por (i) terem como referência determinado ambiente competitivo, nacional e institucionalmente condicionado; (ii) ocorrerem em blocos sinérgicos, no tempo ("trajetórias tecnológicas") e no espaço econômico (complementaridades nos recursos empregados e no seu uso); e (iii) requererem volumes de investimentos significativos, com risco e incerteza elevados, implicando restrições para seu financiamento – o que quase sempre aponta para algum nível de apoio em recursos públicos." (POSSAS, 2003, p.5)

desenvolvimento econômico. (POSSAS, 2003). As questões colocadas por eles vão além do desenvolvimento de processos e produtos, ou do desempenho das firmas inovadoras, mas dedicam-se às condições de desenvolvimento em setores e países²⁴.

Os modelos estudados por estes autores emergiram como recurso para análise do espriamento da produção por diferentes empresas e localidades do mundo. No entanto, mesmo não se tratando de uma cadeia produtiva internacionalizada, como em nosso caso de estudo (a produção moveleira voltada para o mercado interno), as reflexões nos ajudam a buscar os núcleos de inovação do setor estudado.

Cadeias Globais de Produção

Para Gereffi (1994/1999, apud CRUZ-MOREIRA, 2003), as cadeias globais de produção, e formação de valor, destacam concentrações de poder de alguns participantes que dominam atividades essenciais e, portanto, exercem coordenação e controle sobre outros participantes. Podem-se distinguir duas modalidades de configuração: 1) as cadeias dirigidas por produtores e 2) as cadeias dirigidas pelos compradores. (FLEURY, 2000; GEREFFI, 1994, apud CRUZ-MOREIRA, 2003).

As cadeias dirigidas por produtores, ou cadeias ‘empurradas’, são caracterizadas por contarem com empresas, produtoras de determinado produto ou componente, capazes de determinar o nível de produção praticado no setor e coordenarem (diretamente ou a partir de sua influência) as etapas posteriores de produção e distribuição de seus produtos. Como exemplo temos as indústrias automobilísticas, de máquinas, aeronáutica, enfim, indústrias intensivas em capital e tecnologia.

Já as cadeias dirigidas por compradores ocorrem principalmente nas indústrias de bens de consumo, inclusive mobiliário, onde grandes varejistas, ou marcas, influenciam e determinam a produção. Mesmo na ausência de grandes varejistas, o movimento de distribuição tem aqui maior influência sobre a dinâmica geral, que se ajusta conforme os atributos colocados por estes agentes. Em geral, esta organização se compõe de indústrias intensivas em força de trabalho, e se encontram descentralizadas em países exportadores.

Inovação e Características Setoriais

Além do fluxo de determinações sobre a produção, verificadas pela identificação do tipo de cadeia, neste trabalho buscamos identificar as atividades inovadoras do setor moveleiro, com as quais a atividade projetual de design deve interagir.

Destacamos aqui que a inovação não se refere ao fluxo normal das atividades produtivas, com o desenvolvimento de novas versões de produtos ou a adaptação de empresas às variações do mercado. Ela refere-se à introdução de elementos no contexto da produção, capazes de alterar o fluxo convencional, levando-o às novas organizações para a produção.

A movelaria, como uma manufatura tradicional, também pode ser considerada um setor dominado pelos fornecedores, segundo a taxonomia definida por Pavitt²⁵ (1984), onde as

²⁴ O descompasso nos patamares tecnológicos dos países e setores também ocupa tais estudos que envolvem uma rede internacional de produção.

²⁵ Para identificar as origens de inovações que movimentam setores, Pavitt (1984) propôs uma taxonomia para classificar os padrões setoriais de mudanças tecnológicas, e identificou os grupos: 1) dominados pelos fornecedores,

inovações seriam apresentadas aos produtores por seus fornecedores de insumos, máquinas ferramentas e serviços.

Redes Produtivas

A constituição de redes e parcerias em diferentes estágios da cadeia produtiva também impacta no desempenho das indústrias, potencializando a atuação e o poder de negociação de determinados agentes.

As redes de produção resultaram das transformações dos anos 70 e 80, das mudanças na cena econômica e particularmente do mau desempenho da grande indústria Americana frente à nova concorrência asiática, que indicava a quebra na aplicabilidade do modelo da corporação moderna²⁶ (STRUGEON, 2002).

Cruz-Moreira, em 2003, descreve a trajetória de constituição das “redes de interdependências” (DICKEN, 1998 apud CRUZ-MOREIRA, 2003) produtivas, através da realocização internacional da produção, verificando seus deslocamentos, momentos e motivações²⁷.

Exemplificamos tais relações com o panorama variado oferecido por países pioneiros no desenvolvimento de sistemas horizontais de produção. O processo se deu de forma diferente a partir dos contextos produtivos já existentes, na Alemanha, Itália, Japão, e nos EUA. Strugeon (2002) estudou a configuração de redes produtivas em alguns países²⁸, com o objetivo de caracterizar o modelo americano de redes modulares. Uma amostra destes modelos pode ser visualizada na figura 3. Alguns modelos de clusters e redes produtivas – com destaque da organização italiana, no que se refere à produção moveleira – estão consolidados, são comprovadamente produtivos e oferecem estabilidade e oportunidade de desenvolvimento a seus participantes.

2) intensivos em produção, que podem se subdividir em 2.a) intensivos em escala e 2.b) fornecedores especializados; e 3) Baseados em ciências.

No primeiro grupo encontram-se a maioria dos setores de manufatura tradicional, no qual se enquadra a movelaria. Nele, as fontes de pesquisa tecnológicas são principalmente os fornecedores de máquinas e insumos, serviços e consumidores de grande porte. Os consumidores deste grupo de setores são sensíveis a preço e as mudanças tecnológicas costumam basear-se em novos processos, buscando a redução de custos.

²⁶ O modelo da corporação moderna, melhor definido por Chandler (1977) e o da firma multidivisional, adicionada, mais tarde pela organização multinacional, baseado na extensiva hierarquia gerencial. Como um tipo ideal, a firma moderna foi bem absorvida e entendida.

²⁷ Esta trajetória já se inicia nos anos 60, com a expansão da produção rumo ao Japão. Ali, a subcontratação foi empregada como forma de organização produtiva, desenvolvendo padrões de controles e acúmulo de conhecimento em gestão. O formato piramidal e hierárquico desta subcontratação, permitiu que as empresas de primeiro e segundo nível, inicialmente de pequeno e médio porte, adquirissem rápida importância na distribuição dos trabalhos encomendados, crescendo e incorporando processos de inovação.

²⁸ Verificamos primeiramente a divisão entre redes produtivas de captação, cujos melhores exemplos são as indústrias japonesas, seguidas das coreanas, e as redes relacionais de produção, verificadas na indústria europeia, italiana principalmente, seguida da alemã. No modelo Japonês a posição da firma líder influi/conduz o nível de investimentos da firma produtora. Já o modelo europeu é menos influenciado por uma única firma líder e é baseado em relações entre agentes que compartilham confiança e reputação – a Alemanha realizando permutações entre firmas de maior porte, a Itália promovendo maior permutação entre pequenas empresas de funções específicas. Existe também, na configuração europeia, maior dependência do cenário econômico difuso, sendo impactado por exemplo pelo contingente de trabalhadores. Ao mesmo tempo, o modelo europeu se mostra flexível em relação à adaptabilidade econômica, já que não se estabelece uma relação de exclusividade e dependência. Finalmente, no modelo americano, as empresas centralizam o desenvolvimento dos produtos que oferecem enquanto coordenam sua produção direcionando-a a outras empresas, por encomenda. Tais empresas também centralizam o acesso ao mercado, através de suas marcas e/ou de sua relação com os canais de distribuição dos produtos. (STRUGEON, 2002).

As novas organizações, porém, nascem sob outras pressões de mercado, e geralmente em configurações econômicas nacionais menos favoráveis dos que as que levaram à constituição dos modelos, digamos, 'clássicos'. Algumas lograram rápido sucesso e crescimento, caso de Taiwan, por exemplo, enquanto outras, apesar de se mostrarem produtivas, tornaram-se vulneráveis, tendendo a recair em concorrência por rebaixamento de preços, promovendo instabilidade e pouco investimento em desenvolvimento.

Exemplo comparativo: Taiwan e Malásia

J. Ratnasingam da Universidade Putra Malásia (apud ITTO, 2004) descreve em artigo a comparação entre a configuração das redes em seu país e na Província de Taiwan (China), explorando algumas dessas especificidades.

O crescimento da indústria moveleira malasiana foi possível graças ao crescimento de uma rede extensa de subcontratações, que permitiu ganhos de escala, distribuiu custos indiretos e alcançou um preço competitivo. Esta cadeia produtiva desenvolveu principalmente suprimentos de semi-acabados, componentes, serviços e acabamentos. Os novos empreendedores, subcontratados da rede, eram em grande parte ex-funcionários das antigas indústrias 'centrais'. As novas manufaturas acabavam tendo seu funcionamento diretamente atrelado a estas firmas.

Ao mesmo tempo em que as redes produtivas permitiram ganhos de escala, dificultaram a diversificação da cadeia – tanto em relação ao mercado quanto à diferenciação dos produtos. Nos períodos de crise financeira, muitos dos subcontratados foram cortados da negociação ficando sem alternativa para sua sobrevivência. Como não houve dificuldade para montar novas oficinas de manufatura moveleira, pois o setor é caracterizado por baixas barreiras à entrada²⁹, foi gerada uma alta concorrência regional baseada na disputa por preço, minimizando o poder de reinvestimento das empresas e agravando a crise.

Comparativamente, em Taiwan verificamos que as empresas têm autonomia para ofertar seus produtos a diversos clientes, o que leva a diversificação de produtos e a flexibilidade em momentos de crise. Na dinâmica interna das empresas, configuradas desta forma, é realizado o desenvolvimento de novos produtos, mesmo que em estágios intermediários da cadeia, ampliando a possibilidade de uma concorrência por qualidade e eficiência ao invés do exclusivo rebaixamento de custos.

²⁹ Barreiras à entrada são as dificuldades iniciais para as empresas se estabelecerem em um mercado concorrencial. Envolve, geralmente: custo de maquinário, acesso à recursos produtivos, escala mínima de produção e domínio técnico e tecnológico.

formas de organização industrial

marshalliana – pequenas empresas especializadas.

unitária – médias e grandes empresas integradas verticalmente

multidivisional – grandes empresas integradas verticalmente e horizontalmente

rede modular – empresas desintegradas verticalmente, integradas horizontalmente

modelos de redes produtivas específicos em alguns países

italiano
rede igualitária, cooperativa

japonês
rede hierárquica, cativa

alemão
rede de autosuficiência

novo modelo americano
capacidade produtiva compartilhada em redes modulares

Figura 3 – Formas de Organização industrial e modelos de redes produtivas

fonte_STURGEON (2002)

Assimetrias de Mercado

Uma importante centralidade incidente em nosso campo de estudos diz respeito a diferentes concentrações de mercado, nos dois polos de uma relação comercial. São definidas como assimetrias de mercado e abaixo verificaremos a lógica de funcionamento de algumas delas.

Oligopólios

As estruturas de mercado oligopolistas são definidas por uma alta concentração do mercado na mão de poucas empresas fornecedoras, como podemos ver na figura 4. Mário Possas (1985) mostra através do estudo da obra de Bain (1949 apud POSSAS, 1985) e do postulado de Sylos-Labini (1957 apud POSSAS, 1985), os elementos que levam à conformação oligopolista, à constituição de barreiras à entrada, havendo, assim, prejuízo da livre concorrência nos setores.

Algumas condições consolidam vantagens para as empresas já estabelecidas: A – Redução de custo (vantagens absolutas de custo): patentes, controle de insumos, localização e outros; B – Diferenciação de Produtos: marcas, design, licenças, inovação permanente, P&D; C – Economia de escala: volume de produção, distribuição e venda.

A maior das vantagens elencadas é a economia de escala, uma vez que as demais tendem a se diluir no tempo, seja pela imitação das demais participantes do mercado, seja pelo esgotamento da vantagem em si. Já a economia de escala permite que a própria atuação da firma gere efeitos sobre o mercado em relação a preços e lucratividade em geral³⁰.

As primeiras variáveis ponderadas pelas empresas participantes de estruturas de mercados oligopolistas são o tamanho do mercado; o crescimento rápido da demanda atrai investidores de diferentes tamanhos e capacidades. A consequência – por proteção ou concorrência – é a queda de preços do item, assim como a margem de lucro das empresas. Há também os efeitos de inovações sobre a estrutura, conforme já citado.

Outra possibilidade de alteração das configurações do oligopólio são as variações no custo dos insumos. A providência indicada por Labini é o estabelecimento, por parte das empresas líderes, de um controle da demanda dos insumos – um oligopsônio (conforme veremos abaixo) – que propicia o controle destes custos ou dos impactos destes sobre o preço final praticado no mercado como um todo. Quando tal solução não é possível, o preço final do produto pode sofrer um aumento ou as empresas participantes podem ter de admitir uma redução nas margens de lucro estabelecidas.

Por último se aponta a redução da demanda como indutora de um processo inverso ao descrito anteriormente: uma depressão acentuada provoca a concentração no número de empresas – o aumento das barreiras à entrada.

³⁰Mesmo em condições convidativas à concorrência, os potenciais concorrentes tenderão a não investir no setor se forem, após a entrada, obrigados a produzir abaixo do índice de produção eficiente ou produzindo em um nível baixo mais eficiente, ter que operar muito abaixo da capacidade produtiva, o que eleva o custo médio do produto. A saída para a situação descrita acima, no caso de participantes de grande escala seria a queda forçada de preços para a conquista e/ou ampliação do mercado, e que diante da interação com os demais participantes do setor, possivelmente desencadearia uma guerra de preços desconfigurando as características do setor. (POSSAS, 1985)

Oligopsônios

Enquanto o oligopólio é constituído por uma grande centralidade no fornecimento de determinado produto, o oligopsônio representa a alta concentração de compradores de uma determinada produção, conforme visualizado na figura 4. É uma construção relevante para analisarmos a passagem dos esforços produtivos de um setor para sua realização no mercado, que precisa ser mediada por intermediários de montagem, distribuição e comércio.

A estrutura de oligopsônio pode se dar formalmente através de contratos de exclusividade no fornecimento, como o exemplo malasiano citado acima, ou simplesmente pela interface entre dois setores com níveis distintos de concorrência.

Seu efeito é o acirramento da concorrência entre os fornecedores e a frequente redução das taxas de lucro obtidas na esfera produtiva. Nestes casos, a margem destinada a pesquisas para o aumento da produtividade ou a diferenciação de produtos é baixa, cabendo a outros agentes da cadeia produtiva o desenvolvimento de pesquisas e propostas inovadoras que assegurem continuidade e desenvolvimento das empresas produtoras.

Na ausência de alternativas à concorrência por preços, as condições de incorporação das empresas às redes produtivas recaem sobre as vantagens de localização, incluindo aí os custos da força de trabalho. Outros elementos que influem na interação entre as empresas fornecedoras e seus mercados centralizados são os custos da estrutura logística: o acesso as fontes de insumos, os custos de transporte e as taxas alfandegárias.

Em momentos de retração da demanda, a vulnerabilidade de tais empresas é bastante grande, uma vez que ficam dependentes do desempenho de seus compradores que por sua vez tentam, diante da crise, reduzir tanto gastos quanto a própria produção.

Na figura 4, podemos visualizar o conjunto de centralidades e assimetrias de mercado que impactam a organização dos setores produtivos.

Figura 4 – Assimetrias de mercado

fonte_elaboração própria a partir de PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. (2002)

Sistemas Setoriais de Inovação e Produção

Os modelos de análise levantados abarcam a relação linear de fornecimento entre os agentes envolvidos em uma determinada produção. Há derivações nesta relação, tanto pela formação de redes produtivas, quanto pelo impacto das relações intersetoriais (externas à cadeia produtiva).

Para estudar o conjunto das condições de desenvolvimento, o conceito de Sistema Setorial de Inovação e Produção (MALERBA, 2002) procura abarcar a esfera de relações das empresas produtoras. O campo produtivo inclui, para além dos agentes da produção, o campo institucional e político, além de análises econômicas não restritas ao desempenho das empresas, mas de seu conjunto.

Os setores diferem entre si externamente em relação a sua base tecnológica e podemos verificar que dentro de um setor, mais de uma tecnologia pode ser relevante. Assim cada setor diferencia-se pela composição (matriz) de tecnologias – produtos que convencionam sua atuação, mesmo que haja diferenças entre empresas – e entre empresas de diferentes portes, podemos, no setor, identificar maiores similaridades.

Na análise dos sistemas setoriais, procuramos buscar conceitos complementares, como as condições nacionais para inovação (sistemas nacionais de inovação), regionalismos e o desenvolvimento intrínseco à própria tecnologia aplicada³¹. As redes de agentes de desenvolvimento, difusão e uso da base tecnológica.

A visão de um sistema setorial pretende contribuir para uma melhor compreensão da estrutura e limites de um setor, os agentes e suas interações, aprendizagem, inovação e processos, transformação dos setores, e fatores que determinam as diferenças de desempenho de firmas e países em um dado ramo.

Como vimos nas cadeias globais de produção e formação de valor, podemos verificar processos que centralizam o poder de influência sobre a dinâmica geral da produção. Vimos também que tal centralidade se relaciona diretamente com a capacidade de detenção de tecnologia/inovação, ou com a concentração de capital disponível para se orientar frente a estes temas. A estes contextos devem-se somar características específicas dos setores estudados, buscando perceber suas trajetórias de desenvolvimento tecnológico e suas motivações para inovação.

Os modelos de análise apresentados nos ajudam identificar, no contexto nacional, a dinâmica de inovações do setor moveleiro. Ao longo do trabalho buscamos reconhecer em quais núcleos e quais as relações são determinantes para o desenvolvimento na cadeia produtiva moveleira, tanto em relação à tecnologia utilizada, quanto em relação ao projeto do produto.

8.Primeiras observações sobre as condições nacionais

Para compreensão da produção moveleira atual, objeto de estudo deste trabalho, devemos olhar a cadeia produtiva como um todo, e ainda os setores de serviço que impactam em seu

³¹ Uma vez que o Sistema Setorial considera a influência das instituições envolvidas no processo de inovação, é comum que se identifique um recorte regional, dado pelo alcance da ação destas instituições. Para Malerba (2002), a abrangência da atuação dos agentes envolvidos é mais relevante que recortes regionais.

fluxo. Temos, ao longo desta produção, distintos portes de empresas assim como seus respectivos estágios de desenvolvimento tecnológico.

O padrão de inovações tecnológicas da indústria moveleira se determina entre os fornecedores dessa produção (principalmente as indústrias de máquinas e equipamentos e química), evidenciando um setor dominado pelos fornecedores (*supplier dominated*), conforme a classificação de Pavitt (1984) (GARCIA, R.; MOTTA, F. G, 2006).

Partindo dos insumos, a extração e o processamento da madeira estão atualmente vinculados às empresas de grande porte, principalmente no que diz respeito à produção de chapas de madeira reconstituída³². Mesmo que o plantio e/ou extração direta de madeira possam ser um processo distribuído entre diversos agentes, sua comercialização e processamento encontram-se centralizados em empresas especializadas, e têm na maioria das vezes um vínculo direto com o setor de celulose.

A força de tais empresas como propulsoras do desenvolvimento de inovações e de difusão de seus produtos é verificada, por exemplo, com a rápida expansão do uso do MDF em todo setor de transformação da madeira, independente do porte das empresas produtoras. Neste ponto específico da cadeia produtiva, há uma intensa centralização: 40% de toda capacidade produtiva instalada no país é controlada por uma única empresa (a Duratex, grupo Itaúsa) (FRANCO, 2010).

Em relação a outros tipos de materiais, também verificamos centralizações importantes – principalmente no que se refere à pesquisa e desenvolvimento. Isso se verifica em relação a grandes firmas estrangeiras que fornecem ferragens e acabamentos para a produção nacional. Estas empresas, porém, não chegam a estabelecer mais do que uma referência nos padrões de qualidade e preço, uma vez que há alternativas no mercado para aquisição dos produtos que ofertam.

A influência de maior peso no panorama estudado por esta pesquisa é o estabelecimento de um patamar de preços em relação ao insumo básico da produção – as chapas de MDF e MDP, e a condução de todo conjunto técnico e tecnológico praticado neste campo produtivo, adaptados quase exclusivamente à produção realizada com estes insumos-base (desde ferragens, acabamentos e acessórios até a maquinaria e os softwares utilizados no setor).

O desenvolvimento de inovações da produção é, em grande parte, promovido pelas empresas produtoras de chapas, que interagem diretamente com a indústria química (para resinas, tintas e revestimentos, por exemplo) e de maquinaria específica. Outras questões pertinentes à cadeia produtiva (coordenações modulares das chapas, por exemplo) não figuram na pauta dos temas a serem pesquisados e debatidos, pois são defendidos por agentes economicamente frágeis na cadeia produtiva.

Entre as firmas de transformação – as movelarias propriamente ditas – verificamos um cenário mais diversificado, com baixas barreiras à entrada, espaço para introdução de melhorias e a convivência de tecnologias com diferentes patamares de produtividade.

³² Sobre o processo produtivo das chapas de madeira reconstituída e a substituição da madeira maciça por estas, ver Franco, 2010.

Há empresas de grande porte com grande influência no conjunto do setor – sobretudo quanto ao preço dos produtos e formas de distribuição. Porém seu patamar de desenvolvimento tecnológico não as afasta tanto das possibilidades produtivas das firmas de menor porte. As empresas que atingem maior escala e produtividade baseiam-se na produção seriada, fazem uso de maquinário automatizado e preocupam-se com a otimização dos diversos recursos envolvidos.

As firmas de pequeno porte enfrentam maiores dificuldades no estabelecimento da seriação, no entanto logram resultados semelhantes às grandes quanto à qualidade dos produtos, sendo comum superá-las pelo uso de complementos como a madeira maciça, e processos de acabamento mais atentos, já que têm maior flexibilidade produtiva. O maquinário básico é simples e acessível a um novo investidor. A disponibilidade de material (MDF) colabora para que o padrão do móvel se homogeneíze, independentemente do porte das empresas.

Dentre as empresas de menor porte há também a possibilidade de introdução de novos processos apropriados de outros campos produtivos, como é o exemplo de CAD/CAM (*Computer Added Design* ou Desenho assistido por computador e *Computer Added Manufacture* ou Manufatura assistida por computador), originário da indústria metalomecânica, mas facilmente adaptável à produção moveleira.

Algumas indústrias de menor porte chegaram a aplicar tais processos antes mesmo das firmas líderes. A difusão dos recursos computacionais e a maior abertura das firmas de pequeno porte à introdução de novos processos corroboraram para este fato.

A organização da indústria moveleira diferencia-se de outros setores industriais pela forma como as empresas destinam seus produtos ao mercado, interagindo com redes de distribuição, exportação ou atendendo mercados mais pontuais.

As modalidades produtivas são definidas a partir da relação estabelecida com o mercado consumidor, a partir das diferenças sociais é impressa a diferença no produto a ser consumido. Para ter acesso a segmentos de mercado com maior lucratividade, as empresas devem desenvolver, além das áreas produtivas, ativos intangíveis de comercialização (GARCIA, R.; MOTTA, F. G, 2006), o que se reflete nas distintas modalidades comerciais e também na composição dos produtos. As características dos produtos que atendem diferentes grupos consumidores influem na escolha dos insumos complementares utilizados na produção do móvel e na organização produtiva dos fornecedores destes insumos³³.

³³ Como os processos de difusão e cópia não se excluem das relações de produção e concorrência, tais diferenciações estabelecidas tem uma validade temporal. Assim que os produtos destinados a outro estrato de consumo façam uso dos mesmos elementos, o potencial de diferenciação social estabelecido para tais elementos esgota-se e outra referência deve entrar em vigência. Veremos este processo ao longo do trabalho.

configuração atual da cadeia produtiva

Figura 5 - cadeia produtiva moveleira

Capítulo 2 Base produtiva e insumos para o setor moveleiro

1.Apresentação

Neste Capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa em relação ao núcleo de fornecedores da cadeia produtiva do setor moveleiro, divididos em grupos quanto à base produtiva (maquinário e ferramentas), seguidos das matérias primas e de insumos complementares.

Com as informações recolhidas, identificou-se o paradigma produtivo vigente no setor brasileiro – a produção com painéis de madeira reconstituída – a partir do qual se buscou reconhecer os esforços de diferenciação dos produtos, e compartilhamento de referências.

As relações estabelecidas entre os agentes foram evidenciadas, assim como suas centralidades, direções e limites do desenvolvimento de maquinário e insumos. Destacou-se também a concentração geográfica das empresas produtoras de insumos na região sul e sudeste do país, e os impactos gerados na distribuição dos produtos pelo território nacional. A formação histórica do mercado de insumos brasileiro, frente à industrialização nacional e suas principais inflexões, nos ajudam a compreender a consolidação do paradigma tecnológico e as práticas adotadas pelas empresas.

Contextualização

Os dados apresentados neste capítulo foram levantados a partir de entrevistas com empresas fornecedoras de insumos para indústria moveleira durante grande evento nacional para a promoção deste mercado – a FIMMA (*Feira Internacional de Máquinas e Matérias Primas para a indústria Moveleira*).

Para a visita da feira, as empresas foram selecionadas e contatadas anteriormente e as entrevistas foram agendadas para o evento. A seleção partiu da reunião de um banco de dados sobre expositores desta e das últimas duas maiores feiras do segmento: a versão anterior da própria FIMMA, em 2011 e a ForMóbile realizada em São Paulo, em 2012.

Com este banco de dados reunido foram realizadas visitas aos sítios virtuais destas empresas, e dentro do possível, foram reunidas informações quanto ao grupo de atividades, localização, origem e porte de cada uma delas. O resultado é apresentado no gráfico 4. O número de empresas dedicadas a cada setor de fornecimento, assim como porte e origem destas empresas, indica o grau de concentração destes setores e algumas características organizativas.

O grupo de máquinas e ferramentas, que compõe a base produtiva do setor, apresenta diversidade de empresas: desde ferramentas completamente automatizadas e grandes linhas de produção – com especialidades em cortes, furação, pintura e embalagem – até conjuntos de operação manual.

Dentre os primeiros citados, estão empresas estrangeiras, referências em tecnologia para os demais fabricantes e fornecedores da maquinaria de maior produtividade. Entre as pequenas empresas encontramos muitas nacionais; destacam-se pequenas empresas metalúrgicas que desenvolvem ferramentas em pequenas linhas, ou sob encomenda. Também notamos a presença de fornecedores estrangeiros no mesmo segmento.

Empresas por Setor de Fornecimento

Distribuição das Empresas por Origem e Porte

gráfico 4 - expositores em eventos, divididos por grupo de fornecimento, porte e origem

Fonte: Catálogo feiras - FIMMA 2011 e 2013, Formóbile 2013

Pode-se afirmar que o setor mais concentrado é o de produção de painéis de madeira – composto por fornecedores de MDF e MDP principalmente, mas também de placas de HDF e painéis compensados³⁴. Nele vemos a presença exclusiva de grandes empresas, majoritariamente de capital nacional.

A madeira maciça apresenta um número reduzido de empresas atuantes, mas, ao contrário do setor de painéis, estas empresas são majoritariamente de pequeno ou médio porte. Neste grupo estão incluídas empresas exclusivamente exportadoras e empresas que atuam apenas na comercialização. As grandes empresas do grupo de madeira são estrangeiras.

Os grupos de acabamentos e ferragens apresentam uma distribuição parecida: grandes empresas estrangeiras atuam como referências tecnológicas e são líderes de mercado, porém as empresas nacionais, em sua maioria de pequeno porte, abastecem o mercado oferecendo produtos similares em versões de custo mais baixo.

Nestes três grupos, algumas empresas nacionais trabalham com importação, distribuição e serviços relacionados aos produtos estrangeiros. Também encontramos comumente filiais estrangeiras instaladas no país.

Acessórios e componentes (como puxadores, aramados ou partes do móvel comercializadas de forma independente) são fornecidos majoritariamente por pequenas empresas regionalizadas. Neste grupo percebemos maior processo de terceirização, com pequenas empresas ligadas a grandes produtores do móvel.

O grupo aqui denominado por Outros é composto por prestadores de serviços diversos – entre eles, escritórios de design e sistemas informatizados: controle de produção, vendas, finanças e projeto – e também por agências de pesquisa e fomento, promotores de publicações e eventos e entidades de classe do setor. Vale relatar a participação de associações profissionais de diversos países, principalmente europeus, nos eventos acompanhados.

A visita à feira permitiu também a visualização do conjunto dos insumos fornecidos, o direcionamento dado aos lançamentos e inovações e o panorama de importância relativa que cada área do fornecimento assume no setor moveleiro. A figura 6 demonstra como o conjunto de empresas está estabelecido em relação à concentração dos mercados e seus ambientes concorrenciais.

A princípio selecionamos duas empresas de cada grupo de fornecimento – matéria prima: painéis e madeira, acabamentos, ferragens, maquinário e empresas produtoras de componentes diversos sob encomenda, além de instituições de apoio e fomento (SENAI, centro de inovação, associação de fabricantes) que serão apresentadas separadamente no capítulo 5 deste trabalho. Durante a visita, a partir do material apresentado pelas empresas, outras entrevistas foram adicionadas. No grupo Máquinas e Ferramentas só foi possível realizar uma entrevista. Na tabela 1 estão relacionadas as empresas entrevistadas nesta etapa do trabalho.

³⁴ A diferença na composição de cada painel de madeira reconstituída pode ser consultada em Franco, 2010.

Tabela 1 - apresentação das empresas entrevistadas

Setor	Empresa	Origem	Localização	Histórico
Placas	Duratex	nacional	São Paulo	Pioneira e maior produtora nacional de chapas em madeira reconstituída, atuante desde a década de 50 e responsável pela introdução do MDF no país em meados da década de 90.
	Guararapes	nacional	Caçador / SC	Fabricante de compensado há 20 anos, em 2009 iniciou a produção de MDF
Acessórios	Tabone	nacional	Caxias do Sul/RS	Fabricante há 25 anos de puchadores, oferece também fita de bordo e acessórios. A empresa lançou no último ano 2 marcas, destinadas a mercados de maior poder aquisitivo.
	Dimec	nacional	Bento Gonçalves/RS	Fornecedora de aramados para grandes fabricantes de móveis planejados da região e outros estados da região Sul, desde 2000
Ferragens	Blum	Austria	Embu das Artes / SP	Grande fabricante mundial de ferragens, com filial no Brasil desde 1998, depois de algumas experiências de importação. É reconhecida pelo desenvolvimento inovativo constante em seu centro de Pesquisa e Desenvolvimento junto a matriz na austria.
	GVT	Polônia	Polônia	Fabricante com atuação mundial no mercado de ferragens, está montando o projeto de introdução dos produtos no Brasil
Serviços	CMT	nacional	Bento Gonçalves / RS	Prestador do serviços de pintura para empresas moveleiras da região de Bento Gonçalves há 10 anos.
	Varietá	nacional	Bento Gonçalves / RS	Parte de um grupo comercial composto por um fabricante de móveis com duas marcas e uma revenda e insumos para movelarias, atuante há mais de 20 anos, a empresa foi fundada há 12 anos para ofertar serviços e emprego de tecnologias que não estavam acessíveis ao pequeno produtor mas eram solicitadas pelo mercado consumidor.
Maquinário	Homag	Alemanha	São Paulo / SP	Líder mundial em fornecimento de máquinas para movelaria
Madeira	Urufor	Uruguai	Uruguai	Empresa Florestal com 20 anos de atuação, especializando-se em madeira de reflorestamento de alto desempenho - controle de densidade, humidade e cor- e fornecedora de componentes. Está tentando introduzir o produto no mercado Brasileiro
	Piomade	nacional	Farroupilha / RS	Fornecedora de pinus seco em auto-clave e painéis de pinus, produtora de componentes em pinus para exportação há 20 anos, tem, agora, focado o mercado interno, onde quer fornecer componentes - hoje, menos de 10% da produção fica no país, e muito pouco para indústria moveleira.
Revestimento	Ive	Itália	Parai / RS	Fornecedor de tintas e Vernizes desde 2001 no Brasil, por importação, atendendo os pólos moveleiros do sul, agora se expande para outros pólos produtivos
	Lamieco	nacional	Porto Alegre / RS	Há 10 anos no mercado, a empresa propõem um revestimento para placas, a partir de plástico pet, aplicado por processo de vaccum-forming, dispensando colagem de fitas na borda.
Software	Promob	nacional	Caxias do Sul / RS	A empresa iniciou-se há 19 anos como revendedora da autodesk (software autoCAD), e desenvolvia aplicativos específicos para indústrias moveleiras que adquiriam o software. Desenvolveu um programa dentro da Plataforma CAD - o automob, específico para o setor. A evolução foi desenvolver uma plataforma própria, barateando o produto e facilitando sua usabilidade.

Processamento de insumos

Setores, porte e origem das empresas

Figura 6 – fornecedores da base produtiva e Insumos

2.Base produtiva: Maquinário e ferramentas

O setor de Maquinário e ferramentas destacou-se pelo grande número de empresas participantes, mas apenas poucas delas oferecendo linhas de alta produtividade. As demais se concentravam em máquinas e ferramentas de grande flexibilidade e pequeno porte.

Apenas uma entrevista foi realizada neste grupo de fornecimento, com agente financeiro da empresa alemã, HOMAG, líder mundial em maquinário para movelaria, que falou sobre os produtos comercializados pela empresa e as diferenças existentes no mercado brasileiro e em outros países.

A primeira característica enfatizada na entrevista foi a pouca diversificação de matérias primas no mercado brasileiro. Aqui, apenas uma família de maquinário é procurada: a especializada em corte, furação, pintura e embalagem de chapas de MDP e MDF.

Há variações das máquinas, quanto à espessura das chapas ou densidades, mas raramente é solicitada alguma tecnologia destinada ao trabalho com madeiras maciças ou compensadas, apesar do grande desenvolvimento tecnológico na área de máquinas para o trabalho com madeira, visando o aumento da produtividade e a automatização de processos, com a utilização de sensores para detecção de nós, automatização para processos de laminação e outros. No entanto, foram citados dois casos excepcionais nos quais as empresas adquiriram maquinário de alta tecnologia destinado ao trabalho com madeiras maciças, em São Bento do Sul (SC), tradicionalmente o maior polo exportador do país.

Em outros países do mundo, o agente entrevistado destacou que a demanda é muito mais variada. A linha comercializada no Brasil é a menos procurada internacionalmente. Além do Brasil, apenas a China procura as máquinas especializadas em chapas, em volumes relevantes. O maquinário mais procurado no Brasil se adequa ao paradigma tecnológico da produção com painéis, e a maioria dos insumos ofertados, está filiada a esta técnica produtiva. A tabela 2 permite visualizar produtos e técnicas praticadas por cada empresa fornecedora entrevistada, onde esta característica pode ser verificada

Empresas alemãs e italianas são líderes mundiais no fornecimento de máquinas para o setor moveleiro. A partir de determinados patamares de produtividade, apenas essas podem atender satisfatoriamente a indústria do setor, segundo o entrevistado.

Outra diferença destacada em relação ao mercado nacional foi, justamente, o financiamento. O agente financeiro iniciou os trabalhos, no Brasil, junto ao Banco Alemão, e já no país, foi contratado pela empresa líder de maquinário no mercado, que oferece também crédito aos clientes brasileiros. A prestação do serviço financeiro na empresa se destina excepcionalmente a alguns países: “Normalmente seria a função do sistema bancário do país fazer isso. Mas não funciona aqui. Não funciona aqui, não funciona na Rússia, não funciona na Turquia e na China é um processo diferente.” (Entrevista com agente financeiro da HOMAG em 04/2013, 4:40min.) As razões apontadas pelo agente, para a ineficiência do sistema bancário brasileiro em financiar maquinário é reflexo do desinteresse deste setor com o investimento produtivo: “Aqui não faz porque os bancos trabalham só comprando títulos do governo. Começaram a ter que financiar algumas empresas, mas nunca gostaram. E também não sabem fazê-lo.” (Entrevista com agente financeiro da HOMAG, em 04/2013, 5:30min.)

Tabela 2- técnicas e produtos utilizados pelas empresas

Setor	Empresa	Produto	Técnica
Placas	Duratex	MDF e MDP	Placas de madeira reconstituída e revestimentos com padronagens impressas e texturização (BO)
	Guararapes	compensado	Placas de madeira reflorestada - sarrafeada e laminada
		MDF	Placas de madeira reconstituída e revestimentos com padronagens impressas e texturização (BP)
Acessórios	Tabone	Fita de Bordo	Fitas em plástico com padronagem impressa
		Puchadores	Plástico (ABS)
			Metal
	Dimec	Aramados	Metal dobrado e soldado
Ferragens	Blum	Corrediças, Dobradiças, componentes de gavetas e organizadores internos.	Diversas - metal, pneumática, elétrica, eletrônica
	GVT	Corrediças e Dobradiças	Metal, pneumática.
Serviços	CMT	Pintura	Diversas - laqueamento, verizes e polimento
	Varietá	Etapas produtivas com recursos tecnológicos atualizados	Post-forming (colagem de fórmica em acabamentos arredondados)
			Corte em seccionadora e colagem de fita de borda automatizada
			Centro de Usinagem (CNC)
			Revestimentos vaccum-forming
			Impressões em painéis e vidros
Maquinário	Homag	Maquinário MDF/MDP	Automação e linhas Produtivas
		Maquinário Madeira Maciça	Automação, sensores e linhas Produtivas
		Maquinário Painéis Compensado	Automação e linhas Produtivas
Madeira	Urufor	Madeira Serrada	Secagem em auto-clave
		Componentes em madeira usinada	Secagem em auto-clave e usinagem
	Piomade	Painéis de Pinus e liptus	Colagens de Madeira por sistema <i>Finger-joint</i>
		Componentes em madeira usinada	Colagens de Madeira por sistema <i>Finger-joint</i> e usinagem de componentes
Revestimento	Ive	Vernizes e Tintas	Aplicação de tintas em pistola de pintura ou maquinário e estufas de secagem.
	Lamieco	Revestimento Plástico	Aplicação de revestimento em máquinas <i>vaccum-forming</i> .
Software	Promob	Software para desenvolvimento e visualização de projetos	CAD (<i>Computer added Design</i>), CAM (<i>Computer added Design</i>), ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)

Segundo o agente, o crédito é fornecido aqui através de um pacote de requisitos, sem margem para adaptações específicas. As garantias exigidas para estas operações só permitem que grandes empresas possam acessar o crédito, o que inibe o crescimento de novos participantes. Já o crédito Alemão é ofertado após um projeto financeiro, justamente o trabalho realizado pelo entrevistado.

O agente reconhece um esforço dos bancos públicos, em especial o Banco do Brasil, para disponibilizar o crédito para o crescimento industrial, mas a distribuição deste é limitada pela forma de operação dos bancos, além de contar com grande dose de personalismo na definição dos critérios de acesso aos financiamentos.

Pequenas e médias empresas estrangeiras oferecem, também, o desenvolvimento de máquinas e ferramentas sob medida no mercado nacional. Neste campo, há grande concorrência da indústria nacional com empresas de pequeno porte, que também ocupam o mercado oferecendo máquinas sob medida para fábricas em processo de intensificação da produção.

3. Matérias-Primas

O paradigma produtivo atual consiste na utilização dos painéis de MDF e MDP, como matéria prima básica. A madeira, outro material de interesse para este estudo, ocupa um espaço restrito e direcionado à exportação. Ao buscarmos a composição deste mercado, verificamos também a grande concentração no fornecimento do insumo básico, uma estrutura oligopolista, com pouca diversidade no fornecimento.

Dos 653 expositores apenas dois ofereciam madeiras maciças, em tábuas, painéis ou componentes já processados segundo encomenda: uma empresa uruguaia e uma empresa nacional em processo de redirecionamento de sua produção para o mercado interno. Não foram encontrados fornecedores de compensados, folhas naturais para o revestimento de chapas, madeiras provenientes de manejos florestais certificados e nem mesmo instituições dedicadas ao tema, expondo no evento.

Os fornecedores dos demais insumos orientam o desenvolvimento de seus produtos a partir desta matéria prima dominante. Acabamentos, maquinário, ferragens, todos são desenhados para obter melhor desempenho no mercado junto aos painéis de madeira e não se preocupam, por hora, com a possibilidade de diversificação deste material ou técnica.

Painéis de Madeira Reconstituída

A produção deste insumo básico é restrita a poucas empresas. A concentração de mercado e a associação dos produtores nos permitem compreender uma estrutura oligopolista neste núcleo da cadeia produtiva. Atualmente são oito empresas - Berneck, Duratex, Eucatex, Fibraplac, Floraplaç, Guararapes, Masisa e Sudati. A Duratex é a maior destas empresas, sendo responsável por 44,1% do mercado em 2008 (BNDES/Duratex apud FRANCO, 2010). Em 2009, a empresa, administrada pelo grupo de investimentos Itaú S.A., adquiriu sua concorrente Satipel, elevando ainda mais sua participação no mercado (FRANCO, 2010).

Os produtores estão associados na ABIPA (Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira) e publicam coletivamente informações sobre volumes produzidos e capacidade instalada. A partir do ano de 2014, esta associação se juntou à associação nacional dos

produtores de celulose - BRACELPA, e plantadores de floresta – ABRAF, formando a Nova Associação - NA. A ação reforça a influência inter setorial, capaz de controlar os destinos do plantio de madeira no país que incide sobre a disponibilidade e qualidade da madeira encontrada para a produção moveleira³⁵.

A produção de painéis de madeira se caracteriza pelas altas barreiras à entrada – já que o custo da tecnologia para a fabricação é alto, assim como a produtividade, exigindo a garantia de grandes mercados consumidores. Tamanha concentração torna o elo de fornecimento de chapas um ponto central na cadeia produtiva moveleira, marcando as possibilidades na elaboração dos projetos de produtos quanto à experimentação de novos materiais ou novas configurações do produto.³⁶

Porém, os fornecedores das chapas entrevistados – a Duratex, maior e mais antiga fornecedora no mercado e a Guararapes, mais nova e uma das menores – referiram-se a seus produtos como ‘commodities’, não demonstrando, portanto, interesse em processos de pesquisa em busca de diversificação material, ampliação do escopo ou melhoria de desempenho. Para estas empresas a diferenciação dos produtos para o mercado se dá nos acabamentos, conseguidos através da tecnologia de colagem de película estampada sobre a chapa e texturização melamínica por baixa pressão – BP³⁷. Este processo pode ser incorporado à produção de chapas e abre a possibilidade de personalização do produto para diferentes “nichos” de consumo. Esta atividade, porém, ocupa um papel secundário no desenvolvimento de produto, pois as estampas utilizadas no processo provêm de empresas multinacionais, do ramo químico (são quatro empresas atuantes neste ramo, em todo o mundo), que, por sua vez, dominam os processos pesquisa e desenvolvimento em relação ao acabamento.

São estas empresas fornecedoras de ‘padrões’ de acabamento que conversam diretamente com as maiores empresas moveleiras para selecionar o tipo de acabamento que deve ser produzido em determinado período. O trabalho das empresas de painéis consiste basicamente em negociar a difusão dos ‘padrões’ selecionados.

Através dos informes a respeito do desempenho da produção e vendas, divulgados pela ABIPA, conferimos que a produção de painéis cresceu ao longo da década, garantindo sempre a margem de capacidade instalada ociosa: a mínima foi 16%, em 2006, e 30% a partir de 2009 (ver gráfico 5). Esta construção permite inundar o mercado, com a diminuição do preço praticado, quando este for o interesse das empresas.

Constitui-se assim uma barreira à entrada para potenciais concorrentes (inclusive vindos de outras matrizes tecnológicas), pois o investimento para tanto precisaria garantir alta capacidade

³⁵ Informação publicada pela Presidente Executiva da Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), Elizabeth de Carvalhaes, na Revista do Papel, divulgado no site: http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1386767415_7ad4f56c9feb39dc236a480c7c5a35dd_937922873.pdf, acesso em 07/01/2014

³⁶ Segundo Schumpeter (1942 apud MALERBA, 2002), a estabilidade do paradigma tecnológico leva à concentração do mercado e à maior condição de reinvestimento das maiores empresas dedicadas a uma produção. Em períodos de quebra do paradigma tecnológico abre-se um espaço para a experimentação, aplicação e difusão tecnológica em que iniciativas de pequeno porte são tão importantes e passíveis de conduzirem o mercado quanto empresas anteriormente consolidadas.

³⁷ Melhor detalhamento destes processos pode ser visto em Franco, 2010

produtiva e baixos preços de mercado (POSSAS, 1985). Na ausência de concorrência, as empresas podem praticar preços mais elevados, e não ampliar a produção.

Essa foi uma reclamação recorrente entre os produtores moveleiros que relataram uma alta de até 20% no preço das chapas no ano de 2011, e até mesmo falta de produtos no mercado (ouve inclusive casos de empréstimo de estoque entre empresas, durante a desregulação do abastecimento). Neste mesmo ano, o crescimento da produção nacional em relação ao ano anterior foi de 1%, sendo que a capacidade produtiva ociosa foi de 36%, conforme nos mostra o gráfico 5.

Madeira

O fornecimento de madeira mostrou-se, nas análises desta pesquisa, pequeno e voltado ao mercado internacional. Foram entrevistadas duas empresas fornecedoras de madeira maciça beneficiada, a uruguaia Urufor, de maior porte, e a brasileira Piomade.

Apesar de o Brasil ser um importante produtor mundial de madeira, contando inclusive com o maior índice de produtividade por área florestal do mundo, só uma pequena parte dos produtos são destinados à produção moveleira, uma vez que a madeira destinada a esta finalidade merece cuidados especiais no plantio e poda. Outros usos como tábuas para construção civil e principalmente celulose e lenha não requerem esses cuidados.

As áreas de florestas plantadas são relativamente pequenas (geralmente colocam-se em pontos estratégicos e por razões de logística acabam por ocupar áreas valorizadas próximas a rodovias); tecnicamente, existem condições favoráveis no Brasil para a ampliação e diversificação de espécies plantadas. O Brasil perde em área plantada para países de muito menor extensão territorial, como o Japão, por exemplo, conforme se verifica no gráfico 5.

O mercado de madeira maciça destinada a movelaria não demonstrou ainda tantos atrativos quanto os de outros produtos florestais. No entanto, o plantio de madeira é um investimento comum, praticado, inclusive, por empresas do segmento de painéis e da indústria moveleira. Porém, nas entrevistas com estas empresas, fica claro que estes investimentos não têm finalidade definida. Devem ser ofertados, futuramente, conforme a dinâmica de preços estabelecida pelos diversos segmentos que usam a madeira.

A empresa uruguaia URUFOR, uma das duas únicas fornecedoras de madeira no evento visitado, demonstrava um produto já bastante reconhecido internacionalmente – a madeira produzida com tecnologia, e com garantia de controle e estabilidade do material, em grau elevado. O diretor comercial aponta que o uso de madeira reflorestada de alta qualidade não é muito presente aqui. Porém, no restante do mundo a oferta do produto vem se consolidando, principalmente no mercado americano e do Reino Unido³⁸. Além das madeiras pranchadas em padrões comerciais e com níveis de secagem garantidos, a empresa comercializa componentes para caixilhos em madeira, elaborados segundo modelos da fábrica ou abertos a encomendas.

³⁸ A marca do produto – madeira reflorestada de eucalipto grandis – é a RedGrandis. Ela é acessível a pequenos produtores e consumidores domésticos, e também se associa a fabricantes de maior porte que vinculam a marca a seus produtos como forma de garantia de procedência.

área de florestas plantadas (ha) e média de crescimento anual de 1990 a 2010 (ha/ano)

produção de madeira em toras (m^3) e produção de madeira serrada (m^3)

Panorama produtivo de Placas de Madeira Reconstituída MDF, MDP e HDF entre 2005 e 2011 no Brasil ($1000m^3$)

gráfico 5 - maiores produtores mundiais de madeira e panorama produtivo dos fornecedores nacionais de painéis

fonte: ABRAF, 2010-Abipa, 2012

A empresa está acoplada ao circuito mundial de madeira e tem flexibilidade para desenvolver projetos customizáveis, incorporando-se a diversas cadeias produtivas.

A disponibilidade para uma produção mais flexível, garantindo padrões reconhecidos pelo mercado, e a disposição para se integrar a outras redes de produção também foi verificada na segunda empresa fornecedora de madeira entrevistada – a Piomade.

A empresa, especializada em secagem de pinus, desenvolveu ao longo do tempo uma estrutura para execução de componentes em painéis usinados, e prontos para montagem e acabamento de produtos.

Verifica-se que a tecnologia aplicada ao beneficiamento da madeira maciça é bastante desenvolvida e, com a comercialização de componentes, o grau de exigência em padrões de execução é tão alto quanto o trabalhado em largas produções com painéis convencionais (de MDF ou MDP).

Ao longo do tempo a empresa se especializou em exportação, não enquanto intenção, mas por interesse do mercado. Como atualmente as exportações diminuíram, seja devido à pressão cambial, ou à crise financeira internacional, está buscando reorientar suas atividades ao mercado interno.

Sua perspectiva, porém, de inserção no mercado interno é difícil devido à rejeição do *pinus* como material para a fabricação de mobiliário e a ausência de profissionais de design interessados em explorar uma linguagem que supere o preconceito sofrido pelo material.

A comercialização de componentes ou a externalização de etapas produtivas – serviço que a empresa prestava ao mercado internacional – também é pouco difundida no setor moveleiro, no Brasil, apesar de estar se desenvolvendo ao poucos. Por estas razões, a empresa começa a expandir seu escopo de trabalho e vem diversificando seu portfólio de produtos com itens alheios ao segmento de móveis ou madeira.

4.Ferragens

O estudo do grupo de fornecimento de ferragens demonstrou o desenvolvimento tecnológico externo ao país, e sua apropriação pelo mercado interno a partir de requisitos de exclusividade para o público consumidor de alta renda. Esta característica divide a oferta em polos radicalmente opostos: a extrema sofisticação e o de baixa aplicação tecnológica.

Foram entrevistadas duas empresas fornecedoras de ferragens, ambas de origem estrangeira, que mostraram que, assim como no caso da maquinaria, as ferragens, no Brasil, não têm a mesma diversidade de produtos encontrada em outros países. Essa limitação é mediada por contratos de exclusividade na venda do produto.

O desenvolvimento de ferragens para mobiliário é majoritariamente estrangeiro. Há algumas empresas nacionais, porém seu portfólio de produtos é restrito e largamente referenciado em modelos externos. As principais empresas internacionais de ferragens possuem unidades produtivas em território nacional ou ao menos centros de distribuição importantes, mas os centros de pesquisa e desenvolvimento estão situados em seus países de origem.

A empresa entrevistada GTV ferragens, Polonesa, está projetando (Projeto Brasil) sua instalação no país tendo exposto as características que diferenciam o mercado brasileiro dos demais que trabalha até então.

Para o diretor responsável pelo 'Projeto Brasil' a primeira surpresa verificada no mercado brasileiro – pesquisada através da oferta da concorrência – é a presença tanto das linhas de produtos mais sofisticados comercializados mundialmente, quanto os produtos mais simples. Faltam, porém, diversos itens, de custo médio, intensamente comercializados em outros mercados³⁹.

A diretora comercial da filial brasileira da empresa Austríaca Blum, importante referência no desenvolvimento e pesquisa de novas funcionalidades para ferragens moveleiras, ao demonstrar seu processo de introdução de novos produtos no mercado nacional, evidenciou fatos que ajudaram a esclarecer a lacuna verificada pela empresa polonesa.

Segundo ela, todo desenvolvimento de produtos se dá na matriz da empresa e entre suas subsidiárias europeias. O lançamento destes produtos no mercado brasileiro depende do fechamento de contratos com empresas de referência, que atendem consumidores de maior poder aquisitivo, as “formadoras de opinião” segundo a diretora. Após um período de monitoramento das vendas para as empresas escolhidas, amplia-se o circuito de distribuição do item. No entanto a venda continua sendo realizada mediante contrato de fornecimento que regula o acesso de cada item para diferentes públicos consumidor, o que envolve inclusive a restrição de uso em diferentes marcas de produtos de uma mesma empresa.

A venda destes itens não é disponibilizada em revendedores varejistas, nem autorizada a qualquer unidade produtiva, mesmo que o pedido atinja os lotes mínimos estipulados. A administração de contratos de exclusividade e ‘nichos’ de interesse para divulgação de determinados produtos é a que define qual segmento do mercado deve acessar cada um dos produtos. Segundo a diretora, esta não é uma prática global da empresa, mas a forma encontrada para interagir especificamente com o mercado nacional. Ela citou o exemplo do México, onde não se opera por exclusividade, e qualquer produto pode ser adquirido por qualquer consumidor através de uma compra virtual – pelo site da empresa.

A lógica da exclusividade vem cumprir o papel da diferenciação dos produtos no ambiente concorrencial onde as ofertas são, grosso modo, similares. Na tabela 3, estão organizadas as respostas dadas por todas as empresas entrevistadas em relação à identificação de sua concorrência e o que as empresas consideram como vantagem competitiva em suas ações e produtos.

³⁹ A equipe da GTV apresentou uma grande diversidade de versões para o mesmo item – dobradiça de pressão – que correspondia a variações de materiais a serem aplicados, procedimentos para instalação, acabamento/recobrimento das peças, amortecimento, e ainda outros – cada ângulo de abertura proposto para a peça é apresentado em 12 versões, para diferentes aplicações. Para cada um deles existe uma equação de custo/desempenho que é comumente avaliada na concepção do produto, no setor de produção moveleira polonês (4º maior produtor mundial de móveis), mas que aqui parece não ser tomada em conta. Os pistões de amortecimento, por exemplo, para evitar batidas de portas, são largamente difundidos no mercado europeu, e contam com variadas opções, no que se refere a técnica (pneumática, hidráulica, elétrica) e ao custo. No mercado nacional não são utilizados – com exceção a produtos sofisticados, destinados a um grupo seleto de consumidores, onde se aplicam versões com comandos elétricos e outros recursos de alto custo de instalação.

Tabela 3 - concorrência e vantagens competitivas identificadas pelas empresas

Setor	Empresa	Segmentação de Mercado	concorrência identificada	vantagem competitiva
Placas	Duratex	Duratex	Por preço (é o maior preço do mercado)	Tradição e pesquisa
	Guararapes	Guararapes	Empresas tradicionais, fornecedoras de padronagens 'clássicas'	"Padronagens ousadas"
Acessórios	Tabone	Tabone	Concorrência constante e para o fornecimento às grandes fábricas que costumam comprar de diversas empresas simultaneamente.	Uso de materiais não poluentes
				Bordas criativas, para composições livres
				Desenvolvimento personalizado de soluções
	Vivart	Vivart	Outras soluções de desenho como a própria chapa recortada, ou perfis de alumínio - algumas	Lançamentos mais contínuos
	On Design	On Design	Importações chinesas	
	Dimec	Dimec	Guerra de preços entre fabricantes regionais/ importações chinesas	Processo de pintura interno e agilidade na entrega
Ferragens	Blum	Blum	Grandes fabricantes mundiais	Marca / Durabilidade
			Fabricantes nacionais	
			Grandes fabricantes mundiais	
	GVT	GVT	Fabricantes internacionais que já atuam no Brasil	Variedade no portfólio e oferta de itens com preços médios
Serviços	CMT	CMT	Verticalização da pintura em grandes fabricantes	Oferta do serviço em pequenos lotes.
	Varietá	Varietá	Verticalização dos serviços em fabricantes de médio e pequeno porte - maior acesso ao maquinário	Venda combinada de insumos com serviços de processamento do material
Maquinário	Homag	Homag	Máquinas Italianas	Facilitação do crédito a partir de Bancos Alemães.
Madeira	Urufor	RedGrandis	Produtores tradicionais de Madeira e o uso dominante do MDF	Certificações e controle tecnológico
		Urufor		
	Piomade	Piomade	MDF	Fornecimento de componentes já prontos.
Revestimento	Ive	Ive	Dois grandes fornecedores mundiais atuantes no Brasil	Consultoria técnica para montagem das instalações de pintura
	Lamieco	Lamieco	Placas Revestidas e Processos de Pintura	Material não poluente, possibilidade de revestimento em baixo relevo
Software	Promob	Promob	softwares internacionais	Ampla difusão no mercado Brasileiro.

Os termos citados pelas empresas, comumente se referem a: ousadia, desenvolvimento personalizado e marca. A sofisticação do produto e relativa exclusividade revelam-se instrumentos da diferenciação dos produtos e da diferenciação social através do consumo.

A menção aos lançamentos contínuos de produtos indica a constante reposição de produtos portadores deste status. A dinâmica de exclusividade – pelo menos temporária – de determinados produtos e padrões de acabamento se estende também e de forma mais contundente pela área de acabamentos dos produtos.

5.Acabamentos

Os acabamentos revelaram-se importantes elementos de diferenciação dos produtos, quanto à faixa de renda que atendem. Foram entrevistadas duas novas empresas no mercado nacional: a filial brasileira de uma empresa italiana de tintas e uma empresa brasileira que fornece um produto alternativo de acabamento, que teve menos receptividade no segmento residencial.

Neste segmento, a diferenciação dos produtos para o atendimento do mercado de alta renda evidenciou a busca por exclusividade. Os demais estratos de consumo são abastecidos por cópias defasadas deste referencial. Esta relação gera um ciclo de substituição de padrões de acabamento.

A empresa entrevistada Ive, fornecedora de tintas, tem expandido sua atuação no mercado nacional a partir do novo interesse pelo acabamento em pinturas lisas e brilhantes. De origem italiana, a empresa participa como expositora das principais feiras europeias do setor e desfruta da vantagem de receber informações da matriz sobre as pesquisas lá realizadas, adiantando 'tendências' para o mercado nacional.

A associação da empresa a fornecedores de equipamentos de pintura italianos para difundir as técnicas de pintura em pistola e secagem em estufas, com alto brilho do acabamento, permitiu que ela fornecesse às empresas o maquinário para mistura de pigmentos, e os componentes necessários para obtenção de milhares de cores em pequenos lotes de tinta.

A venda do sistema de mistura de pigmentos promove a fidelização da clientela, que adquire os componentes compatíveis ao uso da máquina ao longo de sua produção, e se adapta com sucesso à modalidade produtiva dos móveis planejados mais sofisticados.

Como o projeto de móveis planejados é finalizado no ato da venda, o recurso apresentado pela Ive, permite que as cores destes produtos possam ser escolhidas entre uma gama muito maior do que se podia praticar anteriormente. Mesmo que existam lotes mínimos para execução do serviço, o recurso se ajusta com precisão à dinâmica da exclusividade que é praticada no desenvolvimento dos móveis destinados ao público de alta renda.

A segunda empresa entrevistada, a Lamieco, oferece um produto diferente dos produtos convencionalmente utilizados na cadeia produtiva moveleira. Sua trajetória de introdução ao mercado mostra a percepção e abertura dos produtores de móveis em relação aos novos materiais.

Trata-se de uma lâmina de revestimento plástico reciclado (a partir de garrafas pet), aplicado com cola manualmente ou em prensas, essas últimas podendo contar com sistemas a vácuo ou recursos térmicos.

O material apresenta como vantagem, além do baixo custo, a possibilidade de revestimento simultâneo de mais de uma face do componente revestido, eliminando a necessidade de fitas de bordo. Além disso, o produto permite o revestimento de áreas em baixo relevo da peça.

Apesar de estar adequado à produção moveleira a partir de painéis, o produto tem atualmente sido mais empregado em indústrias de componentes da construção civil, a fabricação de portas, por exemplo, ou no segmento de móveis corporativos e institucionais. Para se incorporar a indústria moveleira residencial, a fábrica acabou desenvolvendo a fita de bordo com o mesmo material plástico, um produto diferente de sua proposta inicial, mas que é mais convencional no setor.

Os acabamentos mais utilizados na indústria de móveis atualmente dividem-se entre os processos de pintura e aplicação de películas⁴⁰. Entre as películas, as de papel impresso têm suas estampas e cores definidas de acordo com os padrões de atendimento a cada segmento de mercado.

O desenvolvimento destas estampas está centralizado em quatro empresas estrangeiras, de abrangência global, com escritórios e filiais no país em que negociam os desenhos, tanto com grandes empresas produtoras de móveis quanto com empresas produtoras de painéis, mediante contratos de exclusividade.

Segundo entrevistas com produtores de painéis: na definição do contrato, uma empresa moveleira escolhe a estampa (a partir da oferta e indicação da fornecedora de papéis) e a solicita à produtora de painéis. Esta negocia um contrato de compras periódicas mínimas e fornecimento exclusivo. Após o fechamento do contrato, a empresa de painéis assume, também, um contrato de exclusividade temporal com a empresa fornecedora dos papéis impressos.

Empresas produtoras de painéis também escolhem e aplicam estampas fora da dinâmica de encomendas diretas, a serem comercializadas em redes de distribuição do material aos pequenos produtores, e também diretamente às empresas produtoras que não desejam assumir contratos de exclusividade.

⁴⁰ Os processos de pintura baseiam-se na aplicação de tintas e vernizes por pistolas ou nos processos de impressão contínua em linhas de produção com secagem rápida – em estufas de radiação ultravioleta, por isso chamada de pintura UV. Neste processo podem-se aplicar estampas à superfície dos painéis.

A aplicação de películas varia quanto a resina, a pressão e a temperatura em que são fixadas aos painéis, sendo o mais simples dos processos o FF (FinishFoil), seguido do processo BP (Baixa Pressão) e AP (Alta Pressão). A diferença entre eles refere-se à textura, brilho e resistência da superfície. Um melhor detalhamento destes processos pode ser visto em Franco, 2010.

Não foram verificados fornecedores de lâminas de madeira natural para revestimento, no evento visitado. Entre os produtores de móveis identificamos o uso desta técnica apenas em produtos de alto valor comercial.

Tabela 4 - fontes de pesquisa e referência para o desenvolvimento de produtos, para cada segmento de mercado

Setor	Empresa	Segmentação do Mercado marcas	redes produtivas		
			público	fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Placas	Duratex	Duratex	renda alta	Empresas impressoras de pape que elaboram as padronagens utilizadas	Orientação aos maiores clientes em relação ao melhor aproveitamento do produto, podendo inclusive produzir alterações dimensionais em seu produto (com o acréscimo de preços correspondente).
			renda média e alta		
			renda média baixa		
			todos		
Acessórios	Guararapes	Guararapes	renda média e alta	Empresas impressoras de papel que elaboram as padronagens utilizadas	Parcerias com as revendas de insumos para a formação de profissionais autônomos e de pequenas unidades produtivas.
			todos		
			todos		
			todos		
Ferragens	Blum	Blum	renda alta	Matriz - fornece desenhos, referências, padrões e lançamentos.	Treinamento as equipes dos clientes, para instalação de seus produtos.
			renda média e alta		
			todos		
			todos		

Tabela 4 - fontes de pesquisa e referência para o desenvolvimento de produtos, para cada segmento de mercado

Setor	Empresa	Segmentação do Mercado marcas	público	redes produtivas	
				fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Serviços	CMT	CMT	renda alta	Fornecedores de tintas e polidores, inclusive para diferentes setores, como metalúrgico	-
	Varietá	Varietá	renda média e alta	Parceria com a revenda de insumos pertencente ao mesmo grupo comercial	Com as empresas produtoras de móveis do mesmo grupo comercial, pela possibilidade de se compartilhar os serviços inovadores entre a fábrica e a unidade prestadora de serviços.
Maquinário	Homag	Homag	todos	Crédito de Bancos Alemães	Parcerias para o desenho de produtos financeiros - o financiamento da compra de maquinário.
			mercado externo	Crédito de Bancos Locais	
Madeira	Urufor	RedGrandis Urufor	renda média e alta	-	redes de distribuição em EUA e EU, para consolidação da madeira enquanto marca.
	Piomade	Piomade	geral	Fornecedores de madeira serrada	Planejamento do crescimento junto aos fornecedores estratégicos.
Revestimento	Ive	Ive	alta renda	matriz	parcerias com fornecedores de equipamentos e treinamentos aos comradores
	Lamieco	Lamieco	renda média baixa renda média	Empresas recicladoras de garrafas pet	-
Software	Promob	Promob	geral	-	com os clientes para montagem das bibliotecas pois não há padronização dimensional dos móveis

Na escolha das estampas, buscaram-se referências com sucesso comercial garantido. Além da consultoria prestada pelas empresas fornecedoras dos papéis estampados, o mecanismo mais citado para constituição destas referências é a visitação a eventos internacionais, dentre eles o Salão Internacional de Móveis em Milão, na Itália, e a Ligna, e Hannover na Alemanha.

O que é demonstrado nestes eventos internacionais, à parte de um reconhecimento mais profundo da cadeia de fornecimento e consumo, a qual interessa praticar aqueles padrões produtivos, é apropriado pelas empresas brasileiras como tendência.

Assim, tais tendências orientam as novas versões de produtos das empresas nacionais, que são negociados através, principalmente, de contratos de exclusividade para algumas empresas do setor, especialmente as marcas voltadas ao atendimento de um público de alta renda.

Na tabela 4 constam as indicações das empresas entrevistadas em relação às referências consultadas para o desenvolvimento de novos produtos, assim como a distinção feita entre os diferentes segmentos de mercados⁴¹ em relação ao portfólio de produtos oferecidos.

Por mais que o esforço de algumas empresas seja por manter a exclusividade e a diferenciação de seus produtos, estes se tornam, rapidamente, referência para outras empresas nacionais, que buscam ajustar-se para oferecer produtos similares para serem ofertados a públicos de menor poder aquisitivo.

O ciclo de desenvolvimento dos produtos depende do patamar tecnológico, da flexibilidade das empresas fornecedoras e da aceitação do mercado ampliado, que nem sempre é imediata, como veremos nas colocações trazidas pelos produtores.

Uma vez que as referências se difundem, um novo ciclo se inicia para buscá-las⁴². Esta busca não prioriza otimizar processos instalados ou organizar novos, difundir um material, ou atender demandas novas concretas – mas sim, diferenciar o consumo, para atingir, ou manter-se, em determinados segmentos de mercado.

Exemplos atuais do ciclo de referências

Um ciclo recente de difusão e renovação do padrão de acabamentos dos painéis (MDF e MDP) exemplifica seu uso para diferenciação dos produtos por estrato de consumo, e suas tensões quanto à diferenciação social.

⁴¹ É importante frisar que a definição sobre o público atendido, e a classificação quanto ao poder aquisitivo de cada segmento foi indicada por cada empresa entrevistada. As entrevistas evidenciaram que a principal clivagem dos mercados – na visão dos fornecedores de insumos – é a faixa de renda a que se destinam os produtos finais que serão utilizados. Mesmo que os contornos destas definições sejam pouco nítidos, os termos utilizados para citar os segmentos de mercados atendidos pelas empresas eram sempre por ‘classe A’ até ‘classe D’. Algumas vezes a insuficiência de parâmetros para definir estas classes levava a formulações do tipo ‘classe B+’ ou ‘nova classe C’.

⁴² O processo se assemelha aos descritos por Andrian Forty (2007), sobre as motivações para a diversidade na indústria Inglesa do séc. XIX, em relação às estampas de tecidos: “Uma sucessão constante de novos desenhos era produzida em pequenas quantidades para mulheres de classe média que desejassem vestir-se com estampas que ainda não haviam sido reproduzidas nos tecidos mais baratos, usados pelas mulheres da classe trabalhadora. É difícil definir exatamente como as estampas para a classe média diferiam das da classe trabalhadora e se elas davam alguma indicação sobre as diferenças que se supunha existir entre as duas classes. De qualquer modo, muitos designs da moda foram posteriormente reproduzidos pelos fabricantes de algodão barato, uma prática que atraía a freguesia da classe baixa desejosa de seguir a moda, ao mesmo tempo que fazia as donas de vestidos estampados se desfazer deles, porque haviam se tornado comuns, e comprar novos.” (FORTY, 2007, p. 105)

Para a produção em larga escala, destinada ao mercado popular, o processo de acabamento mais utilizado era a pintura seriada com secagem imediata através de luzes ultravioletas – a pintura UV, como é citada no mercado⁴³.

A pintura UV se assemelha bastante a processos gráficos de impressão, com matrizes em rolo e combinação de camadas de tinta para se alcançar o resultado final. Até pouco tempo atrás, os produtos derivados desta técnica podiam ser encontrado nas versões fosco e brilhante, porém não contavam com nenhum recurso que lhes garantisse texturas, padrões de toque, o que os diferenciava imediatamente da madeira.

Cabe ressaltar que, apesar de ser um recurso gráfico – permitindo uma larga gama de desenhos a serem aplicados – e da limitação técnica não permitir uma semelhança verossímil com a madeira, a esmagadora maioria das estampas desenvolvidas sob esta técnica eram imitações de madeira. O recurso disponível (a linha de pintura) não era explorado em toda sua potencialidade estética. Antes disso, servia para obter – da forma mais fiel possível – uma cópia do produto ofertado para faixas mais altas de renda. Antônio Franco (2010) nos mostra como, apesar de ser um processo totalmente artificial, por pintura, as estampas seguiram, por décadas, o desenho das madeiras encontradas comercialmente em cada período.

O processo de pintura UV permitia acabamento brilhante era comercializado em maiores volumes e ficou muitas vezes associado ao interior da casa popular, sendo evitado enquanto padrão de acabamento para públicos de maior renda⁴⁴. Este público, por sua vez, consumia móveis em madeira maciça com acabamentos em verniz ou pintura mais suaves.

Com a unificação técnica promovida pela introdução do MDF (e posteriormente o MDP – o aglomerado sob nova alcunha, para varrer as más impressões do passado) em todos os segmentos de mercado brasileiro, o produto que veio diferenciar os acabamentos foi o revestimento de resina melamínica, impressa ou não, colada ao topo das chapas em processo de baixa pressão, ou BP.

⁴³ Utilizava-se também o processo de impressão em papel, para posterior colagem nas chapas utilizadas, FF, como ficou mais conhecido. Juntamente com o material aglomerado, o acabamento FF não teve uma aplicação técnica correta, e foi associado a produtos de baixa qualidade (FRANCO, 2010), voltaremos ao tema mais à frente.

⁴⁴ Em entrevista datada de 2008, Michel Klein, diretor da fábrica de móvel Bartira, maior empresa moveleira nacional, diretamente ligada à grande rede varejista de mobiliário Casas Bahia, destacou a identificação do acabamento brilhante ao mobiliário popular.

“A atração por móveis de verniz sobreviveu intacta há décadas. Bote brilho num armário, e ele venderá como água. Ao pesquisar as razões disso, cheguei a uma conclusão interessante: além de ‘embelezar’, essas pessoas atribuem ao verniz um efeito de limpeza, algo que prezam acima de tudo. Também amam portas espelhadas. Passamos a vender muito mais desde que tomamos a decisão de trocar enfeites por espelhos nos armários. Eles fazem tanto sucesso porque conferem amplitude às casas populares, nas quais os cômodos são cada vez mais espremidos. Espelhos e móveis envernizados também dão certa sensação de status, tanto quanto a cozinha planejada. Ela lembra a da classe A. O que muda é o material.” Em: “A classe C no paraíso” publicado em 23/06/2008 por Veja, reportagem de Monica Weinberg; www.casasbahia.com.br, acessado em 28.02.2009 (apud HUGERTH, 2009, p.61). Esta declaração do diretor evidencia que os padrões de consumo dos estratos superiores de renda são importantes referências para a confecção dos produtos populares, por mais que os efeitos visuais não provenham das mesmas técnicas produtivas. No entanto, o brilho como identidade de consumo dos móveis populares guarda mais relações com a técnica de pintura UV, processo de custo baixo pela alta produtividade, do que com propriamente com a imitação dos padrões de consumo das camadas superiores de renda.

Tabela 5 - Imagens dos produtos ofertados pelas empresas

duratex		MDP sem revestimento MDF sem revestimento HDF sem revestimento Revestimento BP madeirado Revestimento BP textura Revestimento FF madeirado
guararapes		Revestimento BP confort Revestimento BP linho Revestimento BP liso Revestimento BP metálico Revestimento BP natural Compensados para construção civil
tabone		Linha Inspiração - Puchadores vintage e way Fitas de Bordo Linha Print, acabamento madeirado
vivart		Linha versátil - puchadores esmeralda, puntu e topázio Linha Coleções - puchadores pontual, 64mm-256mm Linha design - Puchadores Jasmim e Monet
on design		Linha MPB - puchadores Asa Branca Construção Berimbau Bossa Nova
dimec		Aramados - gaveta sifão, giratório, porta cintos, cabideiro
blum		Dobradiça clicktop - blumotion Laterais-corrediças para gavetas - tbx programme Mecanismo Pullout - tbx - profile
gtv		Dobradiças Mini, reta, curva, supercurva Hidráulica mini prestige Reta, curva e supercurva

cmt

Pintura em laca
realizada pela empresa

varietá

Corte em centro de
usinagem
Corte e colagem de borda
Impressão em vidros e
chapas
Post-forming
(revestimentos
arredondados em cantos)

homag

Perfiladeira pl10-fl20
Resultados de cortes em
madeira maciça
Resultados de trabalhos
realizados em chaparia

redgrandis®

Móveis de jardim
produzidos com
redgrandis®
(catálogo)
Perfis para caxilharia

urufor

Pallets de madeira para
exportação
Exemplo de uso em
mobiliário
Exemplo de uso com
caxilharia

piomade

Tábuas de Pinus
Placas de pinus - fingerjoint
Exemplos de acabamentos
Componentes – portas

lve

Materiais para consulta e
identificação das cores
destinado aos
desenvolvedores de projetos

lamieco

Textura couro e linho,
para acabamento
Exemplos de aplicação
da película, inclusive por
prestadores de serviços
terceirizados.

promob

Telas do software e
apresentação realizada
por Valdinei Matos
(divulgada em site da
empresa, 31-10-13)

Esta técnica permite uma camada superior de texturização, propiciando imitações mais verossímeis da madeira e, mesmo em apresentações lisas (única cor) ou com outros desenhos, pode apresentar acabamento fosco. O processo, mais caro, ficava restrito ao produto destinado a alta renda, mantendo a linguagem da diferenciação: o acabamento fosco.

Como a referência para os produtos destinados ao mercado popular, são produtos comercializados a uma faixa de renda superior, logo o desenvolvimento se orientou para obtenção do acabamento fosco, a um custo acessível.

Tanto a queda dos preços das placas revestidas em BP, pelas empresas produtoras de chapa (que negociam ‘estampas exclusivas’ para empresas ‘formadoras de opinião’, mas não deixam de ofertar ‘estampas convencionais’ aos demais segmentos de mercado) quanto pelo desenvolvimento das próprias técnicas gráficas – através de uma nova camada de impressão com resina capaz de fixar texturas sobre as chapas pintadas na técnica UV, deixaram este tipo de acabamento, fosco, disponível a baixo custo e larga escala.

Durante esta pesquisa, os maiores investimentos recentes verificados nas empresas produtoras de móveis com marcas reconhecidas como ‘formadoras de opinião’ no setor moveleiro, foram exatamente a aquisição de novas linhas de pintura. A tendência evidenciada por estas marcas é deixar de lado o uso do BP, e conseguir diferenciar seu acabamento por processo de pintura – agora, valorizando o brilho.

Estas novas linhas não se igualam as linhas de pintura UV, pois se baseiam em pinturas espaciais⁴⁵ conseguidas através de pistola – que podem ser operadas manualmente ou automatizadas. A camada de tinta utilizada é maior – tem, portanto, maior custo – e seu cobrimento também apresenta melhor resultado. A secagem não é imediata, através de luz UV, mas sim com uma câmara pressurizada de secagem, mais lenta.

Os resultados não são, evidentemente, idênticos. No entanto a característica de maior relevância, o brilho, é o que passa a ser a nova referência de busca e desenvolvimento das empresas que destinam seus produtos a estratos de consumo de renda superior. Mas, como o brilho era produzido frequentemente através de técnicas dominadas, já é possível encontrar lançamentos de móveis destinados ao mercado popular em cores sólidas e brilhantes – em algumas empresas mais cuidadosas, obtendo inclusive bons resultados e contornando as limitações técnicas.

A disputa estética na difusão dos padrões de acabamento Brilhante/Fosco demonstra o giro de referências de consumo, cadenciado com o ritmo de difusão e desenvolvimento técnico. Vemos também que, diante do domínio técnico ampliado, essas ‘tendências’ podem ser incorporadas cada vez mais rapidamente pelas produtoras em larga-escala, acelerando assim o ciclo de busca por novas tendências, e novas incorporações técnicas.

⁴⁵Em processos de impressão, como a pintura UV as bordas dos componentes em chapa não podem ser pintadas sob a mesma técnica exigindo a colagem de fita de borda ou pintura lisa, sob outra técnica. São, portanto, pinturas planas.

6. Acessórios

As empresas fornecedoras de puxadores, aramados e componentes são majoritariamente nacionais, e estabelecem um claro diferencial competitivo com o mercado externo: sua proximidade com os fabricantes de móveis, em relação ao desenvolvimento de produtos e aos requisitos de atendimento, como logística. As duas empresas, nacionais, entrevistadas ressaltaram esta característica evidenciando a construção de pequenas redes de fornecimento orientadas pelos compradores de acessórios. A diferenciação dos produtos por estrato de consumo, também se mostrou uma preocupação relevante da empresa de maior porte, que optou por trabalhar com diferentes marcas.

Há dois tipos de empresas estrangeiras atuando no mercado nacional que merecem análise. O primeiro tipo são empresas italianas de puxadores, aramados e alguns componentes como portas impressas em vidro ou laminados curvos. Estas empresas representam, no Brasil, as tendências de consumo internacionais e os novos desenvolvimentos no campo dos acessórios. Estão ligadas ao conceito de exclusividade e diferenciação do status social através do consumo.

O segundo grupo é composto por empresas chinesas, ou importadoras, que competem no mercado brasileiro, por preços. O potencial de expansão destas empresas no país é grande, mas conforme verificado nas entrevistas, o fator de proteção dos fornecedores nacionais encontra-se na relação de proximidade e atendimento personalizado que estes têm com os fabricantes de móveis a quem atendem.

Dentre as empresas nacionais, há algumas de grande porte, que logram atender os maiores fabricantes de móveis no país e ainda uma vasta rede de distribuição varejista que acessa os produtores de menor porte. A Tabone, entrevistada neste trabalho se enquadra entre estas empresas.

Para atender o mercado de forma abrangente e ao mesmo tempo interagir com a dinâmica de diferenciação dos produtos frente aos diversos segmentos de consumo, a empresa Tabone optou por trabalhar com diferentes marcas para seus produtos. Na tabela 5 podemos visualizar os produtos ofertados pelas empresas fornecedoras segundo a divisão de suas marcas.

A marca Tabone, que carrega o nome da empresa, atende diretamente os fabricantes de móveis ofertando seu catálogo de produtos ou prestando serviços de desenvolvimento personalizado, em puxadores plásticos em ABS⁴⁶. É um produto de baixo custo largamente utilizado na produção de móveis seriados⁴⁷.

A Vivart é uma segunda marca da empresa utilizada para a comercialização dos produtos através de revendas. Esta marca atinge os produtores de pequeno e médio porte que não atingem os lotes mínimos para a compra direta.

⁴⁶ Acrilonitrila-Butadieno-Estireno, plástico utilizado para o corpo de eletrodomésticos por oferecer brilho e resistência física, térmica e química.

⁴⁷ Outro produto oferecido pela marca Tabone são as fitas de bordo destinadas ao acabamento de laterais dos painéis de madeira reconstituída. Para o desenvolvimento destes produtos a empresa recebe amostras dos fabricantes de painéis em relação às estampas e cores que serão produzidas para que se busque um resultado visualmente próximo, apesar dos materiais e processos produtivos serem completamente distintos. A empresa também desenvolve fitas de bordo autorais, para composições menos formais.

A On design é uma marca criada para a comercialização de puxadores metálicos. Seu público alvo são as empresas de móveis planejados e oficinas de móveis sob encomenda, destinadas a alta renda – também acessam a marca por revendas.

As diferentes abordagens da empresa para cada segmento de mercado atendido não estão constituídas por linhas de produtos, como é comum ocorrer com grandes empresas internacionais neste ramo (inclusive ferragens, como vimos anteriormente). A opção da empresa é a constituição de marcas, o que certamente representa um custo e um cuidado maior para a divulgação e colocação dos produtos no mercado.

Podemos ver na tabela 5, que a marca de produtos destinada ao atendimento de alta renda reforça o diferencial de exclusividade⁴⁸, o que justifica o esforço da empresa em manter suas diferentes atuações isoladas.

Ao longo da entrevista destacou-se que a empresa prima por um relacionamento próximo com sua clientela e com o constante desenvolvimento de produtos sob demanda. Esta diretriz foi firmada há aproximadamente dois anos quando a empresa decidiu investir na prestação de serviços de desenvolvimento ao invés de focar-se na simples fabricação das peças. Desde então a empresa estruturou um departamento de design, compartilhado entre as três marcas de produtos.

A segunda empresa entrevistada neste grupo, a Dimec, fornecedora de aramados e organizadores do interior dos móveis, também trabalha em relacionamento muito próximo a sua clientela, porém por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, notam-se peculiaridades nesta relação.

O primeiro ponto notado é que a empresa não trabalha com itens de catálogo ou linha, mas atendendo a demanda de grandes fábricas. O desenvolvimento conceitual dos produtos fica a cargo dos clientes. A empresa apenas dedica-se às adaptações técnicas e de eficiência produtiva para que consiga realizar as entregas nos volumes e prazos estipulados também pelos clientes.

Apesar de uma grande produtividade e investimento em tecnologia produtiva para tanto, o desenvolvimento de produtos é feito por experimentação, amostragem, prototipagem e consultas informais aos profissionais mais experientes da empresa. Nem mesmo o desenho técnico participa da documentação destes projetos. O contrato de fornecimento é realizado após o envio de amostras para aprovação dos clientes.

Para a empresa é importante manter uma coordenação logística com os clientes, fazendo entregas periódicas e cadenciadas com suas produções: as entregas são diárias. Visando conseguir este rápido atendimento, a empresa também terceiriza processos com outros fornecedores. A estamparia de chapas metálicas é a principal delas.

Em alguns casos a empresa apenas monta os componentes terceirizados para a entrega. Os produtos terceirizados também são produzidos em exclusividade para a Dimec. Alguns

⁴⁸ Todas as imagens foram retiradas do material de divulgação de cada empresa.

componentes dos produtos, como as corrediças, são importados para que se consiga um menor custo.

Sobre a concorrência, o diretor comercial da empresa afirmou que não teme a entrada de produtos chineses porque, apesar do preço ser muito menor do que o praticado no Brasil, o padrão de material utilizado é muito diferente. Além disso, as entregas diárias e a disponibilidade para o desenvolvimento de produtos mantêm as vantagens da indústria nacional. O mesmo não acontece em relação a outras empresas nacionais, onde a concorrência por preço é acirrada, e fomentada pelos compradores.

“É uma briga. Os compradores ligam pra um: ‘o fulano me faz tal valor’, ligam pra outro, e fica neste leilão. Quem faz o menor valor ganha. Isto está acabando com as empresas. O teu lucro se torna baixo, e quando se vê, tem que abaixar mais ainda, e às vezes acaba perdendo cliente por causa de um centavo na peça. Isso é muito ruim” (Entrevista Dimec, 03/13, 12:45min)

A constituição de redes de compartilhamento produtivo, como no exemplo citado pela Dimec em entrevista, acontece sob a orquestração de grandes fabricantes de móveis. As empresas fornecedoras, porém, têm pouca margem para investir em seu desenvolvimento.

As entrevistas com prestadores de serviços, que veremos adiante, ao setor evidenciam outra característica da constituição destas redes: o caráter temporário da requisição externa destas etapas produtivas.

7. Serviços e informática

Neste grupo estão reunidos as entrevistas com prestadores de serviços para indústria moveleira e o fornecedor do software de desenvolvimento de projetos mais utilizado no país. Verificamos a abrangência regional da prestação de serviços, além de seu caráter temporário e experimental com que são requisitadas. A pouca horizontalização do setor moveleiro também foi destacada pelo fornecedor de software que apontou a falta de padronização e normatização dos produtos como uma característica peculiar brasileira.

Como prestadoras de serviços foram entrevistadas: uma empresa de pintura (em pistola e com secagem em estufa) exclusivamente para a região do polo de Bento Gonçalves, a CMT, e a Varietá, que oferta serviços automatizados diversos, também para a mesma região.

Ambas as empresas apontaram que são mais requisitadas em momentos de transição tecnológica e experimentação de novas técnicas produtivas. A CMT, empresa especializada em pintura, teve um crescimento recente com a valorização das técnicas de acabamento em pinturas de alto brilho.

A empresa desenvolveu junto aos clientes diversas experiências técnicas, pesquisando materiais para polimento e ambientes de secagem, até que se alcançasse um resultado satisfatório. Por algum tempo depois disso, ela foi responsável pela etapa produtiva de pintura de importantes fabricantes moveleiros que trabalham com móveis destinados a alta renda (segmento de consumo ao qual este acabamento se destina).

Com a consolidação deste acabamento no mercado, as grandes fabricantes moveleiras, optaram por internalizar o processo de pintura, julgando o investimento seguro, e claro, investiram em tecnologias de maior produtividade.

A prestadora de serviços redirecionou seu foco de mercado às empresas de menor porte, que não tem condições de realizar o investimento necessário para internalizar o processo de pintura, nem trabalham em escala que o justifique.

A empresa Varietá nasce de um contexto diferente: ela é parte de um grupo de empresas atuantes na região tanto com a fabricação de móveis quanto com uma revenda varejista de insumos.

A empresa tem como foco compartilhar a capacidade produtiva de equipamentos tecnologicamente sofisticados que podem ser incorporados na produção moveleira. Assim a empresa também consegue ofertar os materiais disponíveis para revenda já parcialmente trabalhados, e, portanto, com maior valor.

Os principais serviços disponíveis são usinagem automatizada, aplicação de revestimentos, inclusive em bordas de painéis e a impressão em painéis e vidros. A clientela da empresa é exclusivamente de pequenos e médios produtores que, através destes serviços, conseguem incorporar as novidades do setor mesmo sem adquirir o maquinário específico.

No entanto a entrevista com a empresa apontou que, havendo crédito disponível, as empresas têm preferência por adquirir o maquinário e internalizar os processos, mesmo que sua escala produtiva não ocupe toda capacidade dos equipamentos. A verticalização ainda é, segundo a empresa entrevistada, a principal opção das empresas produtoras de móveis de pequeno e médio porte.

Na tabela 6 observa-se que ao serem questionadas sobre a constituição de redes produtivas as parcerias e ações conjuntas citadas poucas vezes se referem ao compartilhamento de capacidade produtiva. As ações realizadas junto à clientela – as empresas moveleiras – são as mais citadas como constituição de parcerias produtivas.

Algumas evidências deste ambiente de ações isoladas são notadas pela empresa fornecedora do software Promob, líder de mercado no atendimento à indústria nacional. O diretor nacional da empresa cita que a mudança de patamar tecnológico das empresas moveleiras não tem levado a uma concentração do mercado. Ao contrário, verifica-se a presença de indústrias de pequeno porte com maior incorporação de tecnologia. Esta introdução tecnológica não acompanhou uma padronização produtiva.

“Cada fabricante tem seu padrão de chapas e modulações produtivas. Se você pegar, por exemplo, o mercado americano, que trabalha em polegada, eles trabalham assim: 15”, 18”, 21” [apontando variações de largura], a altura do móvel até o teto tem que ser 36”. Então tem um padrão. Todo mundo produz naquelas medidas. Então, é muito comum eu comprar as caixas de um fabricante só de caixa, e as portas de outro fabricante. O sistema é todo modular e padronizado. Isso por um lado facilitou muito, por exemplo, a China entrar no mercado americano. Como tem uma medida padrão, é muito fácil produzir em série lá e trazer este produto.

No Brasil cada fabricante tem suas medidas, elas variam de um para o outro. Cada um tem um sistema construtivo diferente. Então a gente faz sistemas personalizados, por exemplo: tem o PromobTodeschini, é com a modulação e o padrão da Todeschini, o PromobFlorense, com o padrão da Florense, e isso vale pra Sca, pra Bontempo, pra Itálínea, pra New, pra Dell'anno, todos eles. Cada um tem seu padrão. [...] Não há uma normatização deste mercado.”
(Entrevista Promob, 03/13, 8:15 min)

Internacionalmente, podemos visualizar a participação dos serviços na automatização dos processos de coordenação, através de sistemas integradores e no compartilhamento de informações via web, tanto de interface humana quanto de interação com máquinas (processos CAD-CAM para desenho e manufatura, EDI interações eletrônicas, ERP estoques e planejamento da produção, SCM para cadeias de suprimento, CRM para controle de relacionamentos com clientes) (STRUGEON, 2002).

Alinhados com os elementos próprios à prática de compartilhamento produtivo, vimos emergir a padronização de componentes e processos, por exemplo, as normas ISO (International Organization for Standardization). Existem mais de 140 relatórios específicos de padronização e recomendações para a indústria moveleira e há exemplos (europeus) em que estes documentos são realizados pelo estado, porém essa base não constitui uma norma de cobrança ou protecionismo do mercado. (ITTO, 2004).

A falta de um padrão unificador é uma das peculiaridades do mercado brasileiro, assim como a busca recorrente pela diferenciação dos produtos mesmo quando paradigma produtivo é uno e largamente difundido. As características apresentadas nesta série de entrevistas são resultado do processo histórico de formação da indústria moveleira e do mercado de insumos produtivos no país.

Tabela 6 - fornecimentos estratégicos e parcerias entre as empresas

Setor	Empresa	Produto	redes produtivas	
			fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Placas	Duratex	MDF e MDP	Empresas impressoras de pape que elaboram as padronagens utilizadas	Orientação aos maiores clientes em relação ao melhor aproveitamento do produto, podendo inclusive produzir alterações dimensionais em seu produto (com o acréscimo de preços correspondente).
				Parcerias com as revendas de insumos para a formação de profissionais autônomos e de pequenas unidades produtivas.
	Guararapes	compensado MDF	Empresas impressoras de papel que elaboram as padronagens utilizadas	-
Acessórios	Tabone	Fita de Bordo	Empresas produtoras de placas - para o desenvolvimento das padronagens em material plástico, para as fitas de Bordo.	Recebimento de amostras de novas coleções de padronagens nas Placas e desenvolvimento das fitas de bordo que complementem a produção.
		Puchadores		
	Dimec	Aramados	Fornecedores tercerizados de metal estampado e injeção de plástico. São fábricas da região, com desenvolvimento exclusivo de produtos.	Desenvolvimento de Produtos em conjunto com grandes empresas.
Ferragens	Blum	Corrediças, Dobradiças, componentes de gavetas e organizadores internos.	Matriz - fornece desenhos, referências, padrões e lançamentos.	Treinamento as equipes dos clientes, para instalação de seus produtos.
	GVT	Corrediças e Dobradiças	-	Parceria com a embaixada Polonesa no Brasil, para o lançamento da linha de produtos.

Tabela 6 - fornecimentos estratégicos e parcerias entre as empresas

Setor	Empresa	Produto	redes produtivas	
			fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Serviços	CMT	Pintura	Fornecedores de tintas e polidores, inclusive para diferentes setores, como metalúrgico	-
	Varietá	Etapas produtivas com recursos tecnológicos atualizados	Parceria com a revenda de insumos pertencente ao mesmo grupo comercial	Com as empresas produtoras de móveis do mesmo grupo comercial, pela possibilidade de se compartilhar os serviços inovadores entre a fábrica e a unidade prestadora de serviços.
	Homag	Maquinário MDF/MDP Maquinário Madeira Maciça Maquinário Painéis Compensado	Crédito de Bancos Alemães Crédito de Bancos Locais	Parcerias para o desenho de produtos financeiros - o financiamento da compra de maquinário.
Madeira	Urufor	Madeira Serrada Componentes em madeira usinada	-	redes de distribuição em EUA e EU, para consolidação da madeira enquanto marca.
	Piomade	Painéis de Pinus e liptus Componentes em madeira usinada	Fornecedores de madeira serrada	Planejamento do crescimento junto aos fornecedores estratégicos.
Revestimento	Ive	Vernizes e Tintas	matriz	parcerias com fornecedores de equipamentos e treinamentos aos comradores
	Lamieco	Revestimento Plástico	Empresas recicladoras de garrafas pet	-
Software	Promob	Software para desenvolvimento e visualização de projetos	-	com os clientes para montagem das bibliotecas pois não há padronização dimensional dos móveis

8. Distribuição territorial e organização das empresas

A concentração geográfica das firmas de fornecimento de insumos para a produção moveleira é um dado que se mostrou relevante para a compreensão da organização das indústrias, tema que abordaremos no próximo capítulo.

Apesar de terem atuação nacional e atenderem mercados amplos, com exceção de poucos casos, a maioria das empresas entrevistadas se localiza na região sul, mas há também escritórios de empresas na região sudeste – principalmente São Paulo.

A figura 7 refere-se à amostra entrevistada, assim como a tabela 7. Este recorte, porém, não impede que esta observação seja estendida aos expositores do evento visitado e ao conjunto das empresas analisadas no banco de dados composto por esta pesquisa.

A localização das empresas fornecedoras é, em geral, próxima à concentração de empresas produtoras. Mas tendo em vista a abrangência do mercado consumidor final desta cadeia, nota-se o esforço logístico envolvido na distribuição dos produtos. A incidência dos custos e condições de transportes brasileiros torna-se relevante quando tratamos do abastecimento do segmento de baixa renda, onde qualquer impacto no custo final do produto é de grande relevância.

Fornecedores de Insumos entrevistados

Porte, origem, localização e principais mercados

Figura 7 - mapa com a localização porte e origem das empresas entrevistadas

Tabela 7 - atendimento das empresas por segmento de mercado e região

Setor	Empresa	Origem	Localização	Produto	Segmentação de Mercado			
					marcas	mercado	tipo	regiões
Placas	Duratex	nacional	São Paulo	MDF e MDP	Duratex	fabricantes	"formadores de opinião"	Sul
							Planejados	Nacional
							Seriados	Nacional
						revendas	Marcenarias	Nacional
	Guararapes	nacional	Caçador/SC	compensado	Guararapes	externo	-	-
MDF				fabricantes		Planejados	Sul	
				revendas		Marcenarias	Nacional	
				Acessórios		Tabone	nacional	Caxias do Sul/RS
Puchadores	fabricantes	Seriados	Sul e Sudeste					
	Vivart	revendas	Marcenarias		Nacional			
	On Design	revendas / fabricantes	Planejados / Marcenaria					
Dimec	nacional	Bento Gonçalves /RS	Aramados		Dimec	fabricantes	Planejados	Sul
Ferragens	Blum	Austria	Embu das Artes / SP	Corrediças, Dobradiças, componentes de gavetas e organizadores internos	Blum	fabricantes	Planejados	Nacional
						revendas	Marcenaria	Nacional
						externo	Seriados / Marcenaria	Externo
	GVT	Polônia	Polônia	Corrediças e Dobradiças	GVT	fabricantes	todos	Sul e Sudeste
Serviços	CMT	nacional	Bento Gonçalves / RS	Pintura	CMT	fabricantes	Planejados / Marcenaria	Bento Gonçalves
	Varietá	nacional	Bento Gonçalves / RS	Etapas produtivas com recursos tecnológicos	Varietá	fabricantes	Planejados / Marcenaria	Bento Gonçalves
Maquinário	Homag	Alemanha	São Paulo / SP	Maquinário MDF/MDP	Homag	fabricantes	Planejados / Seriados	Sul e Sudeste
				Maquinário Madeira Maciça		externo	Seriados	Sul
				Maquinário Painéis			Seriados	Externo
				Madeira Serrada			RedGrandis	revendas
Madeira	Urufor	Uruguai	Uruguai	Componentes em madeira usinada	Urufor	fabricantes	Planejados / Seriados	Externo
	Piomade	nacional	Farroupilha / RS	Painéis de Pinus e liptus	Piomade	revendas / fabricantes	Seriados / Marcenaria	Externo
				Componentes em madeira		fabricantes	Seriados	
Revestimento	Ive	Itália	Parai / RS	Vernizes e Tintas	Ive	fabricantes	Planejados / Marcenaria	Sul e Sudeste
	Lamieco	nacional	Porto Alegre / RS	Revestimento Plástico	Lamieco	fabricantes	Seriados	Nacional
Software	Promob	nacional	Caxias do Sul / RS	Software para desenvolvimento e visualização de projetos	Promob	fabricantes	Planejados	Nacional
							Marcenarias	

Observações sobre a organização das empresas

Verificamos, no grupo de empresas fornecedoras de insumos para a produção moveleira, o paradigma produtivo, e tecnológico, que faz uso dos painéis de madeira reconstituída: MDP e MDF como matéria prima principal. Alguns setores, como o que estudamos, contam com paradigmas tecnológicos estáveis, que tendem a se apresentar de forma homogênea entre os agentes participantes e consolidam empresas líderes de mercado em seus setores. Outros vivem processos de ruptura dos paradigmas, antes consolidados, e buscam o estabelecimento de novos paradigmas, abrindo espaço para entrada de novos agentes na cadeia produtiva de um produto⁴⁹.

Em diferentes setores o acesso ao conhecimento⁵⁰ pode se dar mais internamente em departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&Ds) ou externamente (universidades, instituições e órgãos reguladores), a apropriação deste último pode exigir mediações e esforços adicionais para transformá-lo em novos artefatos das empresas. Quando for simples, a inovação tende a difundir-se rápido, quando não, ela possivelmente será apropriada por firmas de avançada capacidade e reforçará a concentração industrial.

As formas de difusão de uma inovação, para que empresas concorrentes ofereçam produtos em consonância de preço e qualidade, pode se dar pelo esgotamento das vantagens temporais (patentes e licenças), por cópia, ou pela divulgação de agentes do sistema produtivo, quando estão envolvidos indiretamente – por exemplo, fornecedores de um novo insumo aplicado ao processo produtivo, visando a ampliação de seus mercados, ou agentes públicos, que objetivam a melhoria geral da produtividade no setor. Pode-se verificar uma corrida geral de adaptação da concorrência estabilizando-se após um tempo um novo patamar de preços e custos produtivos. Porém, em mercados concentrados, esta difusão da nova técnica aplicada não se dá de forma rápida, têm-se um “monopólio-temporal” da inovação (BONSIEPE, 1983), quando os preços não se afetam por tal inovação e esta se torna uma vantagem absoluta para o detentor da mesma. (POSSAS, 1985)

⁴⁹ A distinção na estabilidade do paradigma estabelecido em um setor remonta às descrições de Schumpeter sobre: “destruição criativa” e a “acumulação criativa”. A primeira sendo marcada pela fácil entrada de novos agentes com atividades inovativas e a segunda pela prevalência de firmas líderes, geralmente grandes e estáveis, constituindo relevantes barreiras à entrada. De acordo com a visão do ciclo de vida na indústria, o primeiro padrão schumpeteriano tende a transformar-se no segundo. Quando as indústrias atingem maturidade – uma trajetória tecnológica bem definida, economias de escala, curvas de aprendizagem – as barreiras à entrada e as fontes de financiamento, passam a ser essenciais no processo competitivo. É desta forma que empresas monopolistas podem continuar despontando como inovadoras. (Utterback, 1994 apud Malerba, 2002); (Gort e Klepper, 1982 apud Malerba, 2002); (Klepper, 1996 apud Malerba, 2002)

O contrário também pode ocorrer, quando o conhecimento se difunde e tanto tecnologia quanto mercado estão descontínuos (crescimento inesperado da demanda, tecnologias alternativas). Neste caso, o poder monopolista das empresas se desestabiliza e novas firmas, novas tecnologias podem re-desenhar as relações internas ao setor. (Henderson and Clark, 1990; Christensen and Rosenbloom, 1995; Ehrnberg and Jacobsson, 1997 apud Malerba, 2002).

⁵⁰ O conhecimento, tanto o ‘know-how’ (conhecimento tácito, acumulado pela própria atividade da empresa, ou de empresas que compõe o setor) quanto ao acesso ao conhecimento científico produzido no campo trabalhado, é bastante peculiar a cada empresa: interage diretamente com as capacitações e habilidades acumuladas por elas: não é livremente difundido, nem absorvido igualmente. Os setores também diferem quanto à base de conhecimento e os processos de aprendizagem, o que podemos nomear como ‘conhecimento dominado’. Uma base de ‘conhecimento dominado’ se refere a um campo científico e tecnológico específico nas atividades de inovação do setor. (DOSI, 1998) (NELSON e WINTER, 1982). Outro domínio diz respeito às aplicações, usuários e demanda dos produtos.

As mudanças de um sistema setorial ocorrem com inovações que alteram os regimes tecnológicos e de aprendizado, e estas são capazes de redefinir o fluxo produtivo. Tal mudança na base de conhecimentos ocorre por duas vias: o domínio evolutivo, mais complexo e profundo do design vigente, ou mudanças drásticas. No caso do Brasil, como vimos, as modificações tem se dado, no fornecimento de insumos, em relação a introdução de novos produtos, desenvolvidos fora do país.

Algumas vezes, o processo de co-evolução, na dependência de desenvolvimentos adjacentes, locais e centralizados, pode criar vantagens momentâneas que fixam o sistema setorial a uma tecnologia inferior (MALERBA, 2002). A introdução parcial de alguns insumos complementares, como as ferragens e alguns processo de acabamento, no setor moveleiro nacional, é um exemplo desta colocação⁵¹.

Vimos também que as pequenas empresas tem maior flexibilidade para experimentação de processos inovadores, desde que os conhecimentos necessários estejam de algum modo acessíveis a elas. Esta dinâmica, foi verificada no setor moveleiro nacional, através da atuação dos fornecedores de componentes e etapas produtivas que são terceirizados para desenvolverem e atenderem novas solicitações de empresas maiores⁵².

Mas uma vez que o processo experimental se mostre vantajoso na composição produtiva, a apropriação por parte da concorrência – inclusive grandes empresas, adicionando escala de produção – restabelece os níveis de preço. Assim a melhoria realizada por novos participantes de pequeno porte, em um setor consolidado, onde há liderança de algumas firmas, tende a ser rapidamente incorporada por estas, sem que se desestabilize as participações no mercado.

Mesmo ao descentralizar a produção, é preocupação das empresas-marcas acompanhar o andamento das produtoras, verificar seus processos, sugerir e compreender modificações. Algumas vezes, até mesmo empreendendo um processo de imitação inverso, empresas-marcas investigam e apropriam-se de processos de melhoria de suas firmas fornecedoras para implementá-los em outros fornecedores, acirrando a concorrência, (BERGER, 2005) ou, como verificamos com as terceirizações de serviços no setor moveleiro nacional, passando a produzir o processo internamente.

⁵¹ Por este mesmo motivo, a produção inicial de móveis com painéis de chapa de madeira reconstituída: painel aglomerado, foi associada a baixa qualidade, nos momentos de sua introdução no país, como veremos no próximo item deste capítulo. Naquela ocasião, o país passou a fabricar apenas a matéria prima básica, e não seus insumos complementares, partes da composição técnica correta.

⁵² A lógica inicial do modelo de “especialização flexível” (STRUGEON, 2002) ou paradigma da produção em rede é a concentração das atividades empresariais nas competências principais, ou seja, nas atividades de maior retorno financeiro e identidade da empresa. Busca-se, assim, direcionar as atividades da firma para maiores vantagens competitivas: especialização da produção e inovação, marketing e outras atividades relacionadas a construção da marca. Tanto a especialização das empresas-fabris, quanto seu posicionamento geográfico levam a uma significativa redução de custos, atraindo a maioria das cadeias produtivas para este modelo. Ele porém apresenta riscos. Diante de crises e variações de mercado, estas empresas tem pouca autonomia para ajustar sua produção e estrutura. Do outro lado da mesa de negociações, as empresas-marcas tem que adaptar-se a processos e velocidade das produtoras. (BERGER, 2005)

9. Formação Setorial

A produção nacional de insumos, e base produtiva, da movelaria é marcada pelo desenvolvimento tecnológico estrangeiro, pela baixa diversidade de materiais e tecnologias e por grande esforço de diferenciação dos produtos destinados a distintos estratos de renda.

Aqui nosso objetivo é buscar a compreensão da inserção do setor moveleiro no processo de industrialização nacional e verificar quais as condições impulsionaram ou limitaram seu desenvolvimento, até o estágio atual de organização, destacando o mercado e o desenvolvimento de insumos e tecnologias. Para tanto, enfatizam-se três momentos nas trajetórias desta indústria, 1) sua formação inicial e a interação com o processo de substituição de importações, no início do século passado, 2) o incentivo à produção de bens modernos e modernização da indústria, iniciado na década de 50 e 3) a abertura econômica na última década do século XX.

9.1 Origens

O início da produção industrial moveleira foi marcado pelas tensões para diversificação econômica brasileira, entre o complexo agrário exportador e os impulsos de industrialização nacional. O poder de compra e escala do mercado interno consumidor eram insuficientes para impulsionar a indústria e fortalecer as relações internas de abastecimento e desenvolvimento.

A marcenaria é um ofício presente em todo percurso do desenvolvimento da cultura material brasileira, por razões elementares, as quais não nos custa pontuar: sua produção – o mobiliário – é imprescindível ao morar, a partir de patamares mínimos de sociabilidade; a madeira é abundante em todo território nacional e seu processamento é possível mesmo dispensando processos e instrumentos elaborados; as dificuldades de deslocamento do produto pronto acirraram a necessidade do desenvolvimento local desta produção⁵³.

Porém, mesmo que tenham se dado as condições elementares à produção moveleira, a economia brasileira apresentava diversos pontos limitadores para o real desenvolvimento industrial.

O desenvolvimento econômico brasileiro ao final do século XIX foi marcado pela produção de artigos primários, pela economia exportadora e relações de produção estabelecidas no período colonial, marcada por escravismo, monopólio comercial da metrópole e concentração de propriedades, monoculturas. Mesmo após a superação do regime colonial, a matriz produtora continuou na forma estabelecida, não modificou seu caráter na divisão internacional do trabalho. “Por toda a periferia, o desmantelamento das formas tradicionais de dominação social far-se-á de modo parcial, em função de como será apropriado e utilizado o novo excedente surgido da inserção no sistema de divisão internacional do trabalho.” (FURTADO, 1980, p.75)

A possibilidade legal de produzir bens de consumo no Brasil, e até mesmo algum fomento imperial oferecido a este fim, foi insuficiente para distribuir os capitais disponíveis em território brasileiro, tirando-os de seu trilha secular de investimentos na produção agrário exportadora. Além disso, o referencial de consumo era baixo (apesar de ter se incrementado consideravelmente com a vinda da corte) e foi suprido por alguma estrutura de distribuição

⁵³Apesar disso, a produção local não era organizada, sendo o consumo das elites nacionais abastecido principalmente por importações (BAYEUX, 1997)

comercial, geralmente em mãos estrangeiras, concentrados nas faixas litorâneas. A pequena produção que se instala é prioritariamente interiorana e auxiliar da grande produção em expansão na época: a cafeicultura.

Portanto, não foi este o principal fator propulsor da indústria. Essa só pode começar a ganhar força diante de um novo desafio da nação insipiente: o equilíbrio de sua balança comercial.

“O desequilíbrio geral das contas externas do país se comprova, aliás, como já foi notado, pelo declínio constante do câmbio monetário, coisa que se observa em toda a evolução financeira do Brasil desde sua independência. E esta queda do câmbio, provocando o encarecimento das mercadorias de importação, formará por seu turno um dos estímulos à produção nacional.”
(PRADO JR, 1961, p. 196)

Mantendo um sistema de comércio exterior tanto para a provisão de capitais, com a venda de café, quanto para a aquisição dos insumos necessários, o país se lançou aos primeiros artifícios de controle de sua economia quando, em 1849, não renovou seu acordo alfandegário com a Inglaterra. Além disso, uma desvalorização constante da moeda brasileira constituiu um mecanismo protecionista à produção nacional, já que as importações são elevadas a patamares desinteressantes. Como nos mostra Prado:

“A maior parte das indústrias brasileiras viverá parasitariamente das elevadas tarifas alfandegárias e da contínua depreciação cambial. Não terá havido para elas a luta pela conquista e alargamento de mercados que constitui o grande estímulo das empresas capitalistas, e o responsável principal pelo progresso vertiginoso da indústria moderna. Pode-se dizer que os mercados virão a elas, num apelo à produção interna de artigos que a situação financeira do país impedia que fossem comprados no exterior.” (PRADO JR., 1961, p-199)

Há que se compor essa visão com uma ressalva importante evidenciada por Furtado (1959). Com a desvalorização cambial, há conseqüentemente um estímulo à produção interna, porém o que se verificou imediatamente com a aplicação deste mecanismo é que o capital disponível internamente ficou cada vez mais concentrado nas mãos de quem lograva vender seus produtos no mercado externo, conseguindo assim acesso a moeda supervalorizada. Tendo pontuado esta questão, podemos seguir o argumento de Caio Prado que nos conta sobre a delicada interação que a indústria nascente constrói com a economia agrária:

“A economia cafeeira se fará também estímulo para a indústria manufatureira. É verdade que a produção do café não apresenta diretamente um poder germinativo apreciável. (...) Onde, contudo, a economia cafeeira tem papel decisivo no fomento da indústria manufatureira, é no fato de lhe proporcionar em boa parte alguns dos elementos essenciais e condições indispensáveis para sua implementação e crescimento. Não somente o mercado consumidor de seus produtos, que se constitui sobretudo na base da riqueza que a economia cafeeira direta ou indiretamente proporciona, mas ainda o capital que se acumula na produção do café e se investe na indústria; bem como, finalmente, o espírito empresarial (que é o apelo do lucro e a

habilidade em localizar lhe as eventuais fontes mais fecundas), que aguçado e apurado na empreitada do café, vai desaguar na indústria.” (PRADO JR. 1978, p.67)

Evidencia-se então a dualidade da relação estabelecida. A desvalorização cambial se intensificava nos momentos em que a empresa cafeeira apresenta qualquer dificuldade (por fatores prioritariamente externos), isso estimula a produção industrial interna que tem para si o mercado que foi privado de adquirir seus bens no exterior, devido aos elevados preços. Por outro lado, esta indústria só pode desenvolver-se contando com a estrutura montada pelo complexo cafeeiro e sua disponibilidade de capitais. Quando prospera a produção cafeeira (por fatores externos), volta a se estabilizar a taxa de cambio, enfraquecendo novamente o mecanismo protetor da produção.

A este contexto paradoxal que descrevemos, de inserção da nascente indústria na economia nacional, se adicionou ainda um elemento que intensificou os desafios colocados. A evolução técnica que se desenvolvia ao largo do mundo reverberava no Brasil com a instalação das linhas férreas e telegráficas. A concorrência foi amplificada quando os meios de transporte – tão necessários à dinamização da economia cafeeira – se instalaram no país podendo levar o produto europeu, de melhor qualidade e eficiência produtiva, aos longínquos mercados interioranos.

“O progresso técnico Europeu invadia, pois a arcaica estrutura econômica do Brasil ameaçando destruí-la. Do ponto de vista comercial, efetuava-se uma verdadeira conquista de nossos mercados consumidores. Era como se um novo tratado de 1810 tivesse sido assinado, firmando a capitulação de nossa independência econômica. Desta vez, porém, já existia no Brasil frágil embrião de indústria que, em nome do nacionalismo, reagiria e procuraria impor-se por meio de uma política protecionista.” (LUZ, p.42)

A partir daí a defesa da indústria nacional, se deu em um patamar político mais contundente, necessitando de um posicionamento do estado perante essa produção, com proteções, investimentos, provisão de infraestrutura, o que polemizou as atuações da primeira república, evidenciando as tensões entre os interesses de manutenção agrária e de diversificação da economia para se instituir um setor produtivo eminentemente interno.

Crises externas e Substituição de Importação

Não foi, novamente, a condição interna que pautou o desfecho dos impasses descritos. O antagonismo indústria-lavoura não levou a uma revolução e nem mesmo a uma definição clara do projeto nacional, em que se posicionem as categorias produtoras e o estado.

A condição expressa pelo cenário mundial forçou um encaminhamento a favor da indústria e o abastecimento prioritário do mercado interno. O século XX iniciou-se com conflitos na Europa, culminando na primeira guerra mundial, na revolução russa, na eminência de outras revoluções e no esfacelamento do sistema financeiro, que levaram ao crash da bolsa de Nova York em 1929.

Seria impossível tentar seguir uma política econômica razoável no Brasil se ela estivesse fadada a somente se relacionar com o mercado externo para captar recursos e adquirir as mercadorias

de sua necessidade. Foi este fator externo o principal instrumento forjador que logrou colocar o Brasil dentro do Brasil.

“...o fator dinâmico principal, nos anos que se seguem à crise, passa a ser, sem nenhuma dúvida, o mercado interno. A produção industrial, que se destinava em sua totalidade ao mercado interno, sofre durante a depressão uma queda de menos de 10 por cento, e já em 1933 recupera o nível de 1929. A produção agrícola para o mercado interno supera com igual rapidez os efeitos da crise. É evidente que, mantendo-se elevado o nível da procura e represando-se uma maior parte dessa procura dentro do país, através do corte das importações, as atividades ligadas ao mercado interno puderam manter, na maioria dos casos, e em alguns aumentar, sua taxa de rentabilidade. Esse aumento da taxa de rentabilidade se fazia concomitantemente com a queda dos lucros no setor ligado ao mercado externo.” (FURTADO, 1959, P. 195)

A contundente ação estatal neste período mediou as contradições internas deste processo, sob o argumento das condições externas e de uma corrente nacionalista no ideário social⁵⁴.

A origem das iniciativas e as construções sociais que se logrou a partir daí foram cada vez mais complexas e diversificadas com a instalação de indústrias estrangeiras no país em um momento posterior, mas a constituição das intervenções públicas se pautou, grosso modo, na interação de dois polos: um centrado no mercado interno brasileiro, e outro exportador.

Modernização do Consumo

A urbanização e a industrialização brasileiras no princípio do século XX são próprias de um movimento de modernização⁵⁵ no qual os padrões de consumo, permitidos pelo aumento da

⁵⁴ Francisco de Oliveira caracteriza na passagem abaixo, algumas importantes atuações do estado na trajetória que descrevemos:

“Os ‘preços sociais’ podem ter financiamento público ou podem ser simplesmente a imposição de uma distribuição de ganhos diferente entre os grupos sociais, e a direção em que eles atuam é no sentido de fazer a empresa capitalista industrial a unidade mais rentável do conjunto da economia. Assim, assiste-se à emergência e à ampliação das funções do Estado, num período que perdura até os anos Kubitschek. Regulando o preço do trabalho (...) investindo em infraestrutura, impondo o confisco cambial ao café para redistribuir os ganhos entre grupos das classes capitalistas, rebaixando o custo de capital na forma do subsídio cambial para as importações de equipamentos para as empresas industriais e na forma da expansão do crédito a taxas de juros negativas reais, investindo na produção (Volta Redonda e Petrobrás, para exemplificar), o Estado opera continuamente transferindo recursos e ganhos para a empresa industrial, fazendo dela o centro do sistema.” (OLIVEIRA, 1973, p.14)

Desta forma se desenha a dualidade que viveremos daí para frente e que consolida a indústria como parte intrínseca do aparato produtivo nacional e institui dois polos dinâmicos na matriz econômica brasileira: um voltado ao mercado externo, outro interno, como nos mostra Florestan Fernandes:

“A internalização de um mercado capitalista especificamente moderno (isto é, dotado de dinamismos econômicos e sociais), em expansão mais ou menos rápida e em progressiva integração de escala regional ou nacional, modificou as relações da economia interna com o mercado mundial, ao mesmo tempo em que criou um foco interno de crescimento econômico. Surgiu, assim, uma economia de mercado com dois polos dinâmicos interdependentes (um interno, outro externo).” (FERNANDES, 1973)

⁵⁵ “O aumento da renda implica em diversificação de consumo, introdução de novos produtos, etc. Assim, esse aumento pode ocorrer numa comunidade sem desenvolvimento econômico, isto é, sem acumulação de capital e introdução de processos produtivos mais eficientes. Ele pode representar simplesmente um incremento devido aos itens b (a exploração de recursos naturais não renováveis) ou c (a realocação de recursos visando a uma especialização num sistema de divisão internacional do trabalho), acima mencionados. Chamemos modernização a este processo de adoção de novos padrões de consumo, correspondente a níveis mais elevados de renda na ausência de desenvolvimento econômico.” (FURTADO, 1974, p.97)

renda interna, seguem tendências diferentes das que podem ser desenvolvidas a partir do aparato produtivo local.

Neste caso, há sim uma dinâmica de incremento das atividades produtivas locais. Porém estas são orientadas para a produção primária (cafeeira, no caso do período estudado) que figura hegemônica na economia brasileira. Há também uma dinamização no setor comercial de importação⁵⁶ já que, uma vez não satisfeitas internamente as necessidades características da modernização, elas serão buscadas no mercado externo.

Essa combinação levou, nos momentos seguintes, propícios a industrialização, a um cenário em que a indústria poderia se desenvolver já que contava com mercado consumidor crescente, mas algumas características deste mercado conduziram o desenvolvimento de maneira bastante específica. A concentração da renda impunha patamares bastante distintos para a organização desta indústria, segundo o mercado que atendia – a divisão do mercado de baixa renda e de renda alta, conforme nos mostra Furtado.

“...Assim, o mercado de produtos manufaturados, é formado por dois grupos completamente diferentes: o primeiro, consumidores de renda muito baixa (a maioria da população), e o segundo, uma minoria de renda elevada. A cesta de bens de consumo correspondente ao primeiro grupo é bem pouco diversificada e tende a permanecer sem modificações, já que a taxa de salário real é estável. (...) A cesta de bens de consumo correspondente ao segundo grupo, sendo totalmente diversificada, requer um processo de industrialização complexo para ser produzida no país. O principal obstáculo origina-se da dimensão do mercado local. Entretanto, é esse setor do mercado que está em expansão, e a verdadeira industrialização somente será possível voltada para ele.” (FURTADO, 1974, p. 98)

Estando o mercado interno bipartido, conforme definiu o autor, as indústrias encontram grandes dificuldades para se posicionar, sem contar com mercado suficientemente dinâmico, não podendo promover ganhos de escala, não fazendo frente ao mercado mundial e não encontrando meios para a incorporação de processos técnicos inovadores, o progresso técnico, muito menos para o desenvolvimento destes⁵⁷.

Os padrões de consumo do segmento de alta renda tinham como referência um contexto industrial já bastante avançado em comparação ao Brasil. O desenvolvimento da indústria dedicada ao atendimento destas necessidades, não contou, em muitos setores, com escala suficiente para impulsionar os investimentos necessários. A lógica de exclusividade acompanhou

⁵⁶“A maneira mais simples de diversificar a oferta interna é apelar para as importações. Mais precisamente: são as importações que descortinam as possibilidades de diversificação da demanda interna. A industrialização surge como uma segunda opção e é sempre mediada pela evolução da demanda, vale dizer, pela modernização.” (FURTADO, 1974, p. 99)

⁵⁷ Ainda segundo Furtado, o aumento da renda proporcionado pela exportação é o principal fator na dinâmica do crescimento, que reverbera no crescimento das cadeias de circulação interna, articulando pequenos impulsos à industrialização.

“Uma demanda que florescera no quadro da economia primário-exportadora deu sentido e direção às transformações operadas no sistema produtivo. (...) Mas não nos equivoquemos com respeito à natureza desse processo de reversão ao mercado interno, pois ele ocorria em economias sem qualquer autonomia tecnológica. A diversificação dos sistemas produtivos, ao guiar-se pela demanda dos bens finais de consumo, fazia ainda mais premente a necessidade de tecnologia e equipamentos importados.” (FURTADO, 1980, p. 115)

o fazer artesanal, o saber virtuoso de técnicas utilizadas no exterior, como no caso da marcenaria praticada na primeira metade do século.

Limites para industrialização

Ao longo dos períodos seguintes do desenvolvimento, a indústria, como um todo, não logrou elevar as condições materiais brasileiras a um patamar satisfatório, nem no que tange a qualidade do produto, nem a infraestrutura estabelecida e, menos ainda, as condições sociais da população.

Mesmo determinado pela frágil condição de expansão do mercado interno, os primeiros esforços da industrialização foram destinados a provisão de bens de consumo, principalmente os não duráveis, e estes contribuíam, segundo Oliveira (1973) para manter baixo o custo de reprodução da força de trabalho urbana, industrial e de serviços, enquanto aproveitavam os recursos naturais do país. Estas empresas se tornaram relevantes economicamente, mas careceram de estrutura para seu próprio desenvolvimento e diversificação produtiva, para o equilíbrio da oferta de insumos necessários nos diferentes departamentos (bens de capital, bens de consumo duráveis e não duráveis).

Os investimentos necessários à dinamização da atuação industrial foram conduzidos sob o protagonismo do estado, a partir da década de 30. A delicada construção política do período envolve a incorporação do patrimonialismo preexistente, com a alavancagem do parque industrial através de iniciativas de fomento, investimento, por exemplo, no aparato educacional para formação do trabalhador, a complexa regulação dos salários e o lançamento de indústrias do próprio Estado, em setores estratégicos (energia, aço).

Neste momento, a orientação produtiva sofreu inflexões, levando ao desenvolvimento da produção de bens de consumo duráveis, de maior valor agregado, atraindo o investimento de indústrias estrangeiras, interessadas no panorama de melhores condições para acumulação de capital, com uma produção dirigida ao mercado de alta renda.

“Numa segunda etapa, o processo dirigiu-se à produção dos bens de consumo duráveis, intermediários e de capital. É possível perceber-se, também, que a orientação decorreu mais das necessidades da produção/acumulação que do consumo” (OLIVEIRA, 1973, p.24)

“Tendo como demanda as classes altas em uma distribuição de renda extremamente desigualaria, a produção nacional de bens de consumo duráveis, dos quais o automóvel é o arquétipo, encontra mercado e realiza sua função na acumulação, tornando as unidades e os ramos fabris a ela dedicados as unidades-chave do sistema: essas não apenas estão entre as mais rentáveis e mais promissoras do setor industrial, como orientam o perfil da estrutura produtiva.” (OLIVEIRA, 1973, p.25).

O que verificamos no setor moveleiro no período correspondente é a fragmentação das iniciativas produtivas em unidades de pequeno porte e atuação local. Estas unidades são fortemente verticalizadas, buscando soluções pontuais para seus problemas produtivos. Em tal configuração, o nível de possibilidades de reinvestimento é baixo, o desenvolvimento tecnológico também.

9.2 Incentivo à produção de ‘bens modernos’ e o desenvolvimentismo.

O incentivo governamental à modernização industrial do país baseou-se principalmente na indústria automobilística e no consumo das elites. A inserção do móvel neste contexto é bastante peculiar: as tecnologias aplicadas no setor diferenciam-se contundentemente em relação aos mercados de baixa e alta renda, a partir da introdução do aglomerado e sua base produtiva seriada.

A política desenvolvimentista iniciada no Brasil em meados do século XX incentiva a produção de ‘bens modernos’ e está alinhada, dentro do possível, com a perspectiva de integração nacional, a constituição de um mercado interno mais abrangente e a diversificação da indústria nacional.

Este cenário se compõe no campo ideológico, e conduz a consolidação de valores da identidade brasileira. Neste momento se constituem obras importantes na arquitetura, design, música e outras artes, além de vasta produção intelectual, debruçada sobre o país, buscando a compreensão de suas especificidades e as condições para o enfrentamento das questões estruturais que orientam seu desenvolvimento.

A forma político-econômica com que se operou este movimento, porém, levou à brutal concentração de renda, à extensão do trabalho assalariado com baixo valor de reprodução da força de trabalho e à manutenção da relação entre setores ‘modernizados’ para determinados bens de consumo e economias de subsistência dentre as camadas mais pobres da população.

Os esforços destinados a dinamização da indústria, podem ser destacados e analisados a partir das iniciativas do Plano de Metas do governo JK, em 1956, que consolidavam as ações iniciadas por Getúlio anteriormente. O amplo esforço estrutural comandado pelo estado na produção de energia, siderurgia, comunicações e estradas, o apoio para a internalização da produção de ‘bens modernos’, incentivou a entrada de capital estrangeiro no país além das importações em tecnologia produtiva⁵⁸.

Os efeitos sobre a indústria de móveis, não ocorreram imediatamente, mas a reorganização da indústria e, principalmente, do consumo, havia ao fim da década seguinte, ampliado consideravelmente as atuações do setor moveleiro, quanto à escala, tecnologia e linguagem. Esta política acentuou a concentração de renda, mas reconheceu a importância do consumo popular para o dinamismo industrial, assim incentivou a formação de um mercado de massa para consumo de mobiliário, como de outros bens de consumo duráveis, fomentando o crédito ao consumo.

A ampliação do mercado consumidor e os novos padrões de acumulação indicaram o estabelecimento e difusão de novas configurações técnicas para a produção, no caso do Brasil, muito mais por incorporação de tecnologia externa do que pelo seu desenvolvimento interno. Tal incorporação do ‘progresso’ técnico se dá também de maneira disforme quanto a sua distribuição entre as unidades e arranjos produtivos configurados até então. Como nos mostra

⁵⁸Um dos mecanismos de incentivo à entrada de Capital estrangeiro, foi o protecionismo da indústria local, as empresas multinacionais – principalmente automobilísticas – vislumbravam um ambiente confortável para montagem de subsidiárias que operassem internamente com altas taxas de lucratividade já que tinham garantidas pra si o mercado interno combinadas com o baixo nível de remuneração do trabalho.

Maria da Conceição Tavares (1972), as transformações experimentadas neste período formam um mosaico de patamares de desenvolvimento, sem necessariamente tender a uma homogeneização e elevação geral dos níveis de produtividade.

“Se nos aprofundarmos nesse tema, podemos observar que o caráter que assume o processo de incorporação do progresso técnico resulta de uma sucessão de formas dominantes de expansão, em que a forma anterior pode atrasar-se rapidamente visto que a perda de sua capacidade relativa de geração e retenção de excedente está associada a uma tendência ao “congelamento tecnológico” relativo.” (TAVARES, p. 183)

“No caso das hipóteses por nós levantadas serem verdadeiras, é possível concluir que a modernização e a intensificação do capital tendem, efetivamente, a processar-se, em cada etapa e expansão, de modo restrito a algumas áreas e subsetores. Com isso, enquanto ampliam-se os estratos modernos, aprofunda-se, necessariamente, a heterogeneidade estrutural. Nos três setores básicos da economia – primário, secundário e terciário – passam a coexistir todos os padrões tecnológicos possíveis, as diferenças intra setoriais por estratos de produtividade chegam a ser tão importantes ou mais que as clássicas diferenças inter setoriais.” (TAVARES, p. 188, grifos nossos)

No setor moveleiro, as diferenças intra setoriais se deram marcadamente sob a divisão do mercado nos segmentos de alta, média e baixa renda. A reorganização da produção foi tecnicamente diferente em relação a estes estratos de consumo.

Simultaneamente às dificuldades enfrentadas no setor moveleiro residencial, o país seguia um processo rápido de industrialização (tendo como motor a indústria automotiva) capaz de transformar a produção, a paisagem das maiores cidades e expandir o mercado em direção ao consumo da baixa renda. O crescimento urbano e do trabalho assalariado são elementos fundamentais da nova conformação socioeconômica. A inserção das camadas populares no mercado consumidor é impulsionadora de novos patamares de acumulação já alinhados com a produção industrial. O impacto das transformações promovidas no governo de Juscelino Kubitschek levou, porém, a uma aceleração inflacionária, que minou o poder de compra do trabalhador nos primeiros anos da década de 60 (TAVARES, 1973, p. 200), perturbando a lógica de expansão do mercado e salientando o protagonismo das indústrias voltadas para satisfação dos mercados de alta renda.

Porém, Tavares(1973) e Pamplona (1981) ressaltam que o núcleo familiar conta agora com mais de um trabalhador remunerado (não apenas o pai – chefe de família – cumpre esse papel, mas a mãe, os filhos mais velhos, agregados e outros núcleos familiares que dividem a residência), elevando o poder de compra do conjunto, apesar da diminuição do salário real⁵⁹.

A expansão do mercado se fez visando a vazão das novas escalas de produção dos mesmos produtos que interessavam a classe média e alta. Pamplona (1981) destaca, por exemplo, a inserção de itens eletrodomésticos não prioritários nas residências proletárias paulistanas, ao

⁵⁹“No entanto, a maior incorporação de mão de obra, derivada da expansão, permitiu que o número de pessoas que trabalham, por família urbana, aumentasse significativamente em 1969, em comparação com o decênio anterior, possibilitando que a renda média por família assalariada, em 1970, chegasse mais ao nível registrado no início da década.” (TAVARES, p.201)

fim da década de 70, como a enceradeira, em detrimento do chuveiro elétrico. As formas de comercialização para interação deste público consumidor envolveram a reconfiguração dos pontos de venda, o acesso ao crédito e a propaganda, tentando imprimir uma nova identidade ao trabalhador urbano ao impingir-lhe a necessidade de novos itens domésticos.

Mas a inflexão necessária para a montagem de um mercado realmente popular de móveis – a industrialização em larga escala – só teve propulsão real a partir do incentivo dado à importação de maquinário e à instalação de filiais estrangeiras, produtoras de materiais, em território nacional. O incremento na produção do setor madeireiro, em relação às placas processadas de madeira, foi promovido baseado em tecnologia já bastante utilizada internacionalmente, desde meados da década de 40. A partir de 1968, o aglomerado passa a ser produzido no Brasil por um grupo francês e duas empresas nacionais (FRANCO, 2010).

Porém esta integração do material aglomerado não se deu de forma simples. Antônio Franco (2010) nos conta que a importação da tecnologia europeia de aproveitamento da madeira em partículas não foi completa. Lá, juntamente com o material, foram desenvolvidos acessórios, ferragens e acabamentos coerentes à sua correta aplicação. No Brasil, a difusão das placas e a apropriação do material dentre as pequenas marcenarias (que também se aproveitavam da novidade), foi desastrosa no sentido de garantir o desempenho potencial da nova técnica. Ainda que as fábricas maiores tivessem maquinário específico para o trabalho em aglomerado, o sistema produtivo foi implantado com qualidade inferior à que se praticava originalmente, sem cuidados mais avançados em relação ao desempenho e durabilidade dos produtos.

Some-se a isso o fato de que a inexperiência dos fabricantes nacionais de placas implicou em um início de produção conturbado; estes fabricantes tardaram em atingir alguma regularidade produtiva em relação a padrões. O produto aglomerado inicialmente produzido não tinha qualidade satisfatória e era utilizado incorretamente. Foi duramente rechaçado pelos consumidores tradicionais de móveis, e marcou o aprofundamento da divisão do mercado interno, quanto à faixa de renda em que atua, passou a ser uma divisão técnica, para além das divisões sociais e estéticas que já verificávamos⁶⁰.

A renovação do maquinário, através da importação de tecnologia, veio modernizar também as próprias indústrias moveleiras já estabelecidas, anteriormente interessadas no mercado de alta renda, mas que percebendo a dinamização do mercado, aproveitaram para investir na produção industrializada, para atender o mercado de massa. As seccionadoras, lixadoras e máquinas para acabamento (pinturas e colagens), importadas, lançam um novo patamar de mecanização e até mesmo automação a partir daí⁶¹. A produtividade e a escala conquistadas atingem índices inaugurais no setor. O fato rearranjou a forma de produção, os índices de lucratividade e o referencial técnico, tanto moveleiro, quanto em múltiplos setores brasileiros.

Notemos aqui que até este momento o maquinário utilizado na produção moveleira nacional era produzido no país. De forma geral, a tecnologia aplicada ao setor era mais intensiva em força de trabalho, e exigia maior capacitação do trabalhador. O maquinário desenvolvido para a

⁶⁰Um slogan comum dentre pequenas oficinas marceneiras a serviço das classes médias, até meados da década de 90, era “não utilizamos aglomerado” (FRANCO, 2010)

⁶¹Ao final da década de 70, a indústria Bergamo já trabalhava com máquinas automatizadas por cartões perfurados (BROSIG, 1983)

composição do móvel em painéis de madeira reconstituída, o aglomerado, é menos interativo e variável, proporcionando desenhos retilíneos e tendo como critério primordial o aproveitamento racional do corte destas placas. O desenho do mobiliário foi profundamente determinado por este critério. Na figura 8, pode-se visualizar a bipartição do mercado, que acompanha a produção moveleira desde sua intensificação no início do século XX, e que nos anos 60 adquire contornos técnicos, onde a produção em massa do móvel popular é realizada de forma seriada e com painéis de aglomerado e fibra dura, e o móvel destinado a segmentos de consumo de maior poder aquisitivo é produzido com madeira em empresas de menor porte.

A primeira razão para a determinação do desenho do móvel foi o maquinário especializado no processamento dos painéis aglomerados, já preparados para reproduzir cortes com melhor desempenho do material. Este equipamento foi adquirido pelas indústrias de maior porte, mas o desenho por elas produzido se difundia rapidamente no mercado, pelas cópias realizadas em oficinas de todo porte. Aos poucos, somaram-se ao desenho proporcionado pela máquina, outros elementos do sistema construtivo com aglomerado: ferragens corretas, acessórios e acabamentos mais apropriados a este material, incorporando melhorias significativas aos móveis em aglomerado.

Mas no processo de difusão destas técnicas e inclusive para orientar as indústrias quanto ao uso otimizado dos painéis, as empresas fornecedoras deste material desempenharam um papel de grande importância. O arquiteto e designer, que integrou a equipe de Marketing da Duratex entre o final da década de 70 e meados da década de 90, descreveu a ação proeminente da empresa em fornecer consultorias em relação aos projetos desenvolvidos nas fábricas de móveis. Em entrevista, o arquiteto contou que inicialmente os principais clientes da Duratex eram empresas automobilísticas que adquiriam os painéis de fibra dura, o HDF, para composição dos interiores dos veículos. A construção civil também era um setor/cliente de grande importância para a empresa. A indústria moveleira, porém, enquanto cliente das chapas, não se mostrava dinâmica, nem com interesses voltados à melhoria dos projetos.

Responsável por dinamizar as relações de fornecimento com o setor moveleiro, o arquiteto relata que o setor, mesmo entre os principais produtores, era extremamente desestruturado. Em visitas às fábricas, podia verificar-se o desperdício de materiais e a falta de organização produtiva nas linhas instaladas. A Duratex passou então a oferecer a seus melhores clientes, junto com a venda de lotes de materiais, consultorias para a otimização do uso das placas, utilização correta de outros componentes, e até linguagem dos produtos.

Ao longo destes desenvolvimentos, a precariedade do setor se revelava profunda. Nem mesmo a linguagem técnica dos projetos (desenho técnico) desenvolvidos pela empresa fornecedora era acessível. Foi necessário o desenvolvimento de uma oficina de protótipos – da empresa fornecedora – para que estes projetos pudessem ser desenvolvidos e apresentados aos fabricantes moveleiros, em uma ação de marketing de serviços. Outra ação promovida pela Duratex era a parceria na produção do material de divulgação das fábricas, como panfletos e catálogos. Desde que houvesse a citação do nome da fornecedora, e seu logo, a empresa patrocinava a impressão.

anos 60_configuração da cadeia produtiva
bipartição técnica dos mercados a partir da fabricação de placas de madeira no país

Figura 8 – a partir dos anos 60 – configuração da cadeia produtiva

fonte_elaboração própria

9.3 Abertura econômica

Uma nova transformação estrutural na produção nacional – na qual o setor moveleiro se insere, mesmo que marginalmente, somente ocorreu no princípio da década de 1990, com o processo que se fez conhecer como abertura econômica nacional.

O período é marcado pelo esforço de integrar a produção industrial nacional ao mercado mundial, através das exportações, promovendo grande renovação de referências produtivas. Para o móvel, o período é marcado pela reintegração técnica através da introdução das técnicas produtivas com MDF. A diferenciação de produtos, quanto aos estratos de consumo que atendem, fica definida por modalidades comerciais.

As empresas instaladas no Brasil se encontravam em um mercado protegido da concorrência mundial, além de já operarem com taxas satisfatórias de lucratividade (salários rebaixados, ampliando a taxa de acumulação⁶²) a partir da produção intensiva em força de trabalho⁶³.

Fernando Sarti, Mariano Laplane (2003)⁶⁴ mostram que a abertura econômica promovida nos primeiros governos do estado brasileiro após a abertura política, tinha como ponto de partida a visão de que a fragilidade das exportações industriais brasileiras eram frutos do baixo patamar de desenvolvimento produtivo, pois o protecionismo diminuía a concorrência, e reservava o mercado interno exclusivamente às empresas nacionais.

No entanto, estes autores discordam desta visão, e argumentam que a questão deve levar em conta a ausência de uma política clara de investimentos (crédito) a médio e longo prazo para o investimento industrial, de forma a promover a inserção das empresas nacionais por iniciativas internas.

Aqui é importante destacarmos também que a integração ao comércio mundial se deu neste período, e se constituíram cadeias produtivas mundializadas. A prática da produção compartilhada entre diversos países traz a concorrência de novos agentes que até então pouco atuavam neste cenário, por exemplo, a China. Além de concorrentes externos dos produtos

⁶²“A outra vertente pela qual ocorrerá o esforço de acumulação é a do aumento da taxa de exploração da força de trabalho, que fornecerá os excedentes internos para a acumulação. A intensa mobilidade social do período obscurece a significação deste fato, pois comumente tem sido identificada com melhoria das condições de vida das massas trabalhadoras, que ao fazerem-se urbanas, comparativamente à sua extração rural, estariam melhorando. Não há dúvida que o resultado dessa comparação é correto, mas ela não diz nada no que respeita às relações salário real-custo de reprodução urbano da força de trabalho, que é a comparação pertinente para a compreensão do processo, nem tampouco às relações salário real-produtividade, parâmetro este que no período começa a crescer, em termos reais – o diferencial entre salário real-produtividade constitui parte do financiamento da acumulação.” (OLIVEIRA, 1973, p.46)

⁶³ Francisco de Oliveira observa esta abordagem, baseado em pesquisa à base de dados do SENAI, no ABC paulista em 1968: “...os ramos ‘dinâmicos’ não se diferem muito dos chamados ‘intermediários’ ou ‘tradicionais’ – aqueles tinham 11% de sua força de trabalho como trabalhadores ‘braçais’, enquanto os seguintes tinham 15 e 13%, respectivamente. Isto significaria dizer que as indústrias ‘dinâmicas’ não podendo, até certo ponto, quebrar a ‘função técnica de produção’, para tanto necessitando de pessoal qualificado, utilizam, imediatamente após satisfazer aquele requisito, abundantemente, mão-de-obra semi e não qualificada, em proporções semelhantes às indústrias consideradas tradicionais, servindo-se, assim, do imenso ‘exército industrial de reserva’ para os fins da acumulação.” (OLIVEIRA, 1973, p.50)

⁶⁴LAPLANE, Mariano e SARTI, Fernando - O Investimento Direto Estrangeiro e a internacionalização da economia brasileira nos anos 90, in COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio e LAPLANE, Mariano (org) – Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil., São Paulo, UNESP, 2003

prontos, estes novos agentes passam a ser fornecedores, concorrentes internos, substituindo indústrias nacionais de componentes.

Na indústria moveleira, sentiu-se tal efeito até mesmo em relação aos produtos acabados, principalmente em relação a pequenas peças, produtos que experimentam novos materiais, móveis para lazer (jardins, praia, campo), e mobiliário desmontável (ITTO, 2004). Na cadeia produtiva, a importação de maquinário e ferragens também sofreu aumento significativo.

Porém, foi novamente o insumo produtivo básico que sofreu o principal impacto em relação à nova modernização. Com a importação de maquinário e a perspectiva de ampliação do comércio exterior em relação aos derivados de madeira, em 1997 iniciou-se no Brasil a produção de MDF, após algumas experiências de importação do produto.

A tecnologia para a fabricação da placa já era utilizada mundialmente desde 1970, no entanto o investimento para sua produção, cerca de 150% do necessário para a produção de aglomerado (FRANCO, 2010), só se justificou pela perspectiva (que veio a confirmar-se) de grande ampliação do mercado e pelo acesso à tecnologia de produção.

Antônio Franco (2010) mostra que o MDF representou grande homogeneização da produção de indústrias de diferentes portes e segmentos de consumo. Anteriormente se utilizava o aglomerado, que era tido como produto ‘inferior’⁶⁵, destinado em sua maioria para o mercado de baixa renda, reforçando a cisão do mercado interno, característica marcante no desenvolvimento industrial do setor moveleiro nacional, como vimos anteriormente⁶⁶.

O diferencial que observamos sobre a introdução do MDF no parque produtivo moveleiro nacional é que este produto atingiu grande capilaridade dentre as diversas unidades produtivas, fossem elas grandes indústrias, com processos automatizados, ou pequenas oficinas, ocupando nichos segmentados do mercado.

A difusão do material precisou contar também com o fortalecimento da cadeia logística para o abastecimento do mercado produtivo, interno. Acompanhando a tendência de utilização do insumo processado, verificamos a descontinuidade no fornecimento de madeiras tropicais, tanto pelo esgotamento das fontes geograficamente mais próximas aos centros industrializados, como pela intensificação da fiscalização sobre a extração clandestina, quanto pela pressão internacional a partir da integração dos mercados, para a conservação das florestas brasileiras.

A madeira reflorestada já havia se implantado, baseados na rastreabilidade dos insumos e na gestão dos fornecimentos. Este material seguiu sendo o mais valorizado internacionalmente – no mercado internacional o MDF não figurava como uma novidade, já era aplicado desde a década de 70, de forma combinada a outros materiais.

⁶⁵Uma série de razões na implantação da indústria produtora de aglomerado iniciou esta imagem ‘ruim’ do produto. No entanto, se utilizado a partir de um desenho que respeite seus princípios construtivos, o desempenho do material pode ser bastante satisfatório. O preconceito ao produto foi reforçado pela segmentação do mercado consumidor, como demonstra Franco, 2010.

⁶⁶Outro material comum eram as placas de madeira compensadas, produzidas muitas vezes em etapas internas das próprias movelarias, ou diretamente por extratores da madeira. Neste caso, a qualidade era bastante variável, sendo uma (e melhor) parte destinada à exportação e outra parte comercializada no mercado interno e largamente utilizada para fins distintos da movelaria (formas para a construção civil, por exemplo).

A madeira, por sua vez, tendo uma boa produtividade no Brasil e associada ao custo de trabalho baixo em relação aos padrões externos, ajudou afirmar o Brasil como uma boa opção como fornecedor internacional de móveis de madeira solicitados sob encomenda. O polo de São Bento do Sul (SC) especializou-se em atender a este mercado.

As produções destinadas ao mercado interno e as dedicadas ao mercado externo tiveram atuações distintas neste período. A madeira foi, ao fim da década de 90, tornando-se um artigo próprio dos móveis para exportação e para oficinas de pequeno e médio porte. O MDF difundiu-se entre a grande maioria de produtores para o mercado interno, independente de porte ou segmento de mercado que atendessem.

Há, neste ponto, outro agente importante para a difusão do material – as redes varejistas, revendedoras de insumos para marcenarias e pequenas e médias indústrias moveleiras. Integrando diversos fornecedores da cadeia (incluindo equipamentos, acabamentos, ferragens, etc.), as vendas são responsáveis por apresentar as novidades materiais aos produtores, assim como dar exemplos de suas corretas aplicações, divulgar cursos em relação aos materiais e até mesmo promovê-los⁶⁷.

A larga utilização do MDF, promovida por empresas de grande porte, rompeu, em parte, com a diferenciação técnica na produção para os mercados de renda média, alta e baixa, que havia se constituído ao final dos anos 60 e consolidou-se nos anos 70. Salvo a grande diferença de produtividade e o poder de negociação adquirido frente às cadeias distribuidoras, grandes empresas seriadas e pequenas oficinas, oferecem produtos derivados dos mesmos materiais e compostos por semelhantes complementos e acabamentos. A divisão dos mercados a partir daquele momento está representada na figura 3.

Na figura 9, demonstra-se que a segmentação dos mercados, para baixa, média e alta renda, segue existindo. Mas, a partir de então, há uma homogeneização em relação aos requisitos técnicos e materiais da produção (diferente da divisão anterior, aglomerado para o mercado de baixa renda e madeira e compensado para classes média e alta). Os elementos que configuram a estratificação do consumo passam pela conceituação das marcas e das redes de distribuição ao consumidor final.

⁶⁷ A relação entre estas redes varejistas e os principais fornecedores de insumos é bastante próxima, seja pela parceria comercial, seja pela ampliação dos negócios em ramos adjacentes. A principal rede deste ramo hoje no Brasil, a Leo Madeiras, incorporou-se ao grupo familiar também produtor de painéis aglomerados – a Satipel, ainda em 1961. Hoje o grupo pertence à Duratex.

anos 90 configuração da cadeia produtiva
exportação crescente e surgimento de planejados

Figura 9 - anos 90 configuração da cadeia produtiva

fontes_ROESE (2003), GORINI (2000), ABIMÓVEL, SECEX, IEMI (2013)

Capítulo 3. Fabricação de móveis residenciais em madeira e derivados

1. Apresentação

Neste capítulo apresentamos as modalidades produtivas moveleiras encontradas pela pesquisa, no núcleo de produção do setor estudado: móveis Seriados, Modulados e Planejados. Foi possível identificar as similaridades técnicas entre os processos, e as diferenças quanto ao tratamento dos produtos no momento da venda.

Esta diferença é marcada pela orientação de mercado quanto aos estratos de renda a que atendem e pelas diferentes marcas, definidas por cada empresa para delimitar as características de cada público. Verificamos também a concentração produtiva nas regiões sul e sudeste, e as dificuldades envolvidas na expansão da trama produtiva para localidades de grande crescimento do mercado.

O processo histórico de formação setorial indica que a diferenciação de produtos quanto aos estratos de consumo foi marcada por diferenças técnicas produtivas e pela consequência do estabelecimento de modalidades comerciais diversificadas.

Contextualização

Para reconhecer o contexto de fabricação do mobiliário e definir o perfil das empresas a serem entrevistadas neste trabalho, foi utilizado um banco de dados montado a partir do catálogo de expositores em alguns eventos nacionais, e dados setoriais conseguidos em órgãos nacionais de pesquisa e recolhimento de dados.

Os órgãos consultados foram IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), através da PIA – Empresa (Pesquisa Industrial Anual), MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), através da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), e o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) que promove estudos setoriais.

Nestes órgãos foi possível identificar o número e porte de empresas, faturamento e pessoal ocupado e suas evoluções recentes. A principal classificação demonstrada nestas pesquisas é por região nacional. Os dados levantados estão organizados nos gráficos 6 e 7.

Consultou-se também a participação percentual de cada porte de empresa em relação à receita líquida total e assim como o total de empregos gerados. No entanto este dado refere-se ao conjunto das empresas de transformação brasileira e não ao setor moveleiro especificamente.

Esta participação, demonstrada no gráfico 7, evidencia que, apesar de serem expressivamente mais numerosas, as pequenas empresas participam de menos de 5% do valor produzido na indústria de transformação. Sua participação é mais relevante na geração de empregos, com cerca de 20%

Gráfico 6 - evolução no número de empresas de madeira e mobiliário, classificadas por porte e região

empresas de até 19 empregados

empresas entre 20 e 99 empregados

empresas entre 100 e 499 empregados

empresas entre 500 e 999 empregados

empresas com 1000 ou mais empregados

gráfico 7 - evolução em número de empresas, pessoal ocupado e participações na indústria de transformação.

Evolução do número de empresas

Pessoal ocupado

Participação percentual do total de empregados, segundo as faixas de pessoal ocupado

Participação percentual do total das receitas líquidas das empresas industriais de transformação, segundo as faixas de pessoal ocupado

No gráfico 6, estão demonstradas as variações no número de empresas⁶⁸ de diferentes portes em cada região do país, ao longo de 16 anos. A queda no número de empresas de grande porte (de 500 a mais de mil funcionários) e as constantes variações nas empresas de médio porte (entre 100 e 500 funcionários) a partir de 2004 podem ser explicadas pela fusão de empresas e aquisição de indústrias pelos maiores grupos do setor. A partir desta leitura pode-se afirmar que o setor vem contando com maior presença de indústrias de médio e grande porte, e o mercado vem sendo atendido em maiores proporções por indústrias organizadas ao invés de oficinas com baixa aplicação tecnológica como em momentos anteriores.

Regionalmente verifica-se que, primeiro, Sul e Sudeste concentram a grande maioria das empresas moveleiras, e que o sudeste teve um maior crescimento de indústrias médias e grandes no período. O norte tem alguma participação com empresas ligadas ao manejo florestal, muitas vezes voltadas à exportação. Por isso, verifica-se o impacto sobre o número de empresas de pequeno e médio porte a partir de 2006, ano identificado pelos produtores como início da crise no segmento de exportação.

Um banco de dados também foi organizado para análises, a partir de catálogos de eventos importantes no país e também de inscritos em associações relevantes no panorama nacional. Os eventos registrados foram: Movelsul 2010 e 2012, Movinter 2012 e Movexpo 2013. As associações consultadas foram: MOVERGS, SimABC, SIMM e Sindimol. Alguns sindicatos e associações restringem o acesso a seus registros de associados, portanto não puderam participar desta análise. O panorama levantado a partir dos dados reunidos permitiu a montagem da figura 10.

O evento visitado para a realização das entrevistas foi a MOVEXPO 2013, realizada no Recife-PE em março de 2013. É a principal feira do setor realizada no Nordeste e a única com caráter de participação nacional. A escolha deste evento para composição do trabalho foi orientada buscando compreender como as empresas de abrangência nacional têm se preparado para atender o mercado nordestino diante de sua expansão recente, bem como quais têm sido os desafios enfrentados. As empresas Todeschini e Dell'anno, instaladas em Bento Gonçalves, foram entrevistadas em outra oportunidade – na viagem ao sul do país, para a realização de entrevistas com os fornecedores de insumos na FIMMA, com oportunidade de visita à fábrica da Todeschini. As empresas paulistas, de menor porte, não se fizeram presentes no evento acompanhado e foram entrevistadas em suas próprias instalações.

As modalidades produtivas desenvolvidas pela indústria são: a *produção seriada*, onde o produto é definido por um projeto único e é comercializado como tal; a *produção modulada*, onde o produto é subdividido em módulos produzidos em série que podem ser compostos no ato da venda; os móveis *planejados*, em que o projeto é finalizado apenas no momento da venda e podem-se definir muitos aspectos do produto neste momento (a colocação de ferragens e acessórios, por exemplo); e, por fim, as *produções sob encomenda*, sejam elas individuais ou seriadas, em que o projeto do produto é realizado integralmente em função da necessidade do cliente.

⁶⁸ No segmento de madeira e mobiliário (classificação utilizada pelo MTE)

Fabricação do Produto

Modalidade produtiva e porte das empresas

Figura 10 – empresas fabricantes dos produtos

Porém, ao acompanhar o trabalho das empresas verifica-se que comumente elas se dedicam a mais de uma modalidade, no mesmo parque de produção. Também foi observada recorrentemente a existência de mais de uma marca operada por uma mesma empresa do setor.

A variação de marcas e modalidades produtivas de uma empresa visa o atendimento de diversos segmentos de mercado simultaneamente, e uma colocação mais direta dos produtos junto ao público consumidor. Também se verificam processos de verticalização entre a fabricação e a comercialização dos produtos.

Foram realizadas entrevistas com 17 empresas atuantes e que apresentam seus produtos ao público através de 30 marcas diferentes, que atuam com mobiliário residencial em madeira e derivados. Se incorporarmos a esta contagem as marcas que envolvem o segmento corporativo, o uso de outros materiais, ou ainda outros produtos comercializados pela empresa, este número sobe consideravelmente.

Na tabela 8 estão relacionadas as empresas entrevistadas e uma breve apresentação de cada uma. Para seleção das empresas entrevistadas buscou-se, inicialmente, a diversidade quanto ao porte e localização. Ao longo da visita à feira, foram introduzidas novas entrevistas quando o material exposto por elas mostrou-se interessante para investigação.

A localização das empresas moveleiras é ressaltada na literatura, pela constituição de polos produtivos regionais. Mesmo não se prendendo a esta definição, ao longo do trabalho esta organização se mostrou relevante, tanto para obtenção dos dados quanto para a identificação das instituições atuantes no setor.

Portanto, a tabela 8 traz, além da localização das empresas, os polos produtivos em que elas se inserem (ou que estejam mais próximo de suas localizações). Nas entrevistas, a informação se confirmou como importante para a organização do trabalho de cada empresa.

Para organizar esta apresentação, dividimos os temas segundo as modalidades produtivas verificadas. No entanto, como diversas empresas atuam com mais de uma modalidades de trabalho, os grupos apresentados por vezes contêm informações pertinentes a todo conjunto da empresa.

Tabela 8 - produtos e técnicas

Nomes	Porte (trabs)	Pólo Referência	Técnica	Produto
Bechara	250	Noroeste Paulista (SP)	MDF MDP e pintura UV	Seriados
Benetil	150	Ubá (MG)	MDF MDP	Seriados
			MDF MDP Revestimento em folhas	
			Metal Dobrado	Seriados
Bertolini	-	Bento Gonçalves (RS)	Metal Dobrado	Planejados
			MDF MDP Revestimento Melamínicc	
DJ Móveis	450	Arapongas (PR)	MDF MDP Revestimento Melamínico e Pintura	Seriados
				Modulados
Domus	-	São Bento do Sul (SC)	Madeira Maciça (pinus) e acabamentos diversos. Processos	Seriados
Indekes	180	Sudoeste Paranaense (PR)	MDF MDP e pintura UV	Seriados
Madressilva	-	Marco (CE)	Madeira Maciça Nativa e reflorestada (tauari)	Seriados
Marcenaria Almudena	40	Grande São Paulo (SP)	MDF MDP Revestimento Melamínico e Pintura Laca	Sob-Medida
Marcenaria Príncipe	-	Grande São Paulo (SP)	MDF MDP Revestimento Melamínico e Pintura Laca +	Sob-Medida
Móveis Figueira	-	Porto Alegre (RS)	MDF MDP	Seriados
Patrimar	-	Noroeste Paulista (SP)	MDF MDP e pintura UV	Seriados
				Seriados
Rimo	400	Linhares (ES)	MDF MDP	Modulados
				Planejados
			MDF MDP	
Rufato	400	Ubá (MG)	Madeira Maciça (Eucalipto, Pinus e MDF MDP e Pinus	Seriados
Thaisi	87	Linhares (ES)	MDF MDP	Seriados
Bragança	-	Noroeste Paulista (SP)	MDF MDP	Seriados
				Seriados
			MDF MDP Revestimento	Seriados
TodeschiniSA	700	Bento Gonçalves (RS)	MDF MDP Revestimento Melamínicc	Planejados
			MDF MDP Revestimento Melamínico	Seriados
Unicasa	-	Bento Gonçalves (RS)		Modulados
			MDF MDP Revestimento Melamínicc	Planejados

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 9 - empresas entrevistadas

Nomes	Porte (trabs)	Pólo Referência	Localização	Histórico
Bechara	250	Noroeste Paulista (SP)	Tanabi (SP)	Empresa tradicional do Polo do Noroeste Paulista, com 88 anos. Em 1986 passou a produzir móveis retilíneos (seriados, em placas de madeira reconstituída). Anteriormente produzia móveis torneados em madeira maciça e atendia um público de maior poder aquisitivo. O crescimento recente foi gradual, mas levou a ampliação significativa de seu portfólio de produtos e maior diversidade de versões apresentadas.
Benetil	150	Ubá (MG)	Ubá (MG)	Desde 1995 no mercado a Benetil incorporou em, 2011, outra empresa do pólo de Ubá (MG), especializada em móveis revestidos em lâminas de madeira, a Madeirart atuante há 20 anos. Assim a empresa expandiu seu portfólio para o atendimento do público de maior poder aquisitivo, fundando uma segunda marca.
Bertolini	-	Bento Gonçalves (RS)	Bento Gonçalves (RS), Cabo de Sto Agostinho (PE), Aparecida de Goiania (GO)	A empresa é tradicional fabricante de Cozinhas em Aço. Por acompanhar o crescimento do poder de compra de seu público inicialmente de baixa-renda, tem investido em diversificações para públicos de maior poder aquisitivo, lançando inclusive uma marca de planejados em placas de madeira reconstituída.
Domus	-	São Bento do Sul (SC)	Corupá (SC)	Atuante desde 1983 a empresa iniciou sua trajetória fazendo móveis sob medida, em todos os tipos de madeira. Expandiu suas atividades para exportação e adotou o pinus como seu principal material de trabalho. Por ser valorizado em mercados externos e ter sua reposição garantida. A empresa seguiu, desde 1995, trabalhando com os mercados externos e interno, o que garantiu a continuidade da produção agora, quando as exportações foram suspensas.
Indekes	180	Sudoeste Paranaense (PR)	Capitão Leonidas Marques (PR)	Atua desde 1995, fornecendo cozinhas para os principais magazines e grandes redes varejistas em todo território nacional. Até 2004 produziu empregando madeira maciça, mas depois disso as placas passaram a ser a matéria prima exclusiva. Exporta para Cuba, Zâmbia e Uruguai e Paraguai - próximos a região da fábrica. Atualmente a empresa passa por um processo de ampliação das instalações e crescimento da produção ao mesmo tempo que reduz significativamente o quadro de trabalhadores.
Madressilva	-	Marco (CE)	Marco (CE)	A empresa, assim como a maioria de sua região, tem origem familiar e integrada a outras empresas da mesma família. Desde 1994, produz salas de jantar em madeiras maciças, provenientes da região Norte do País.
Marcenaria Almudena	40	Grande São Paulo (SP)	Diadema	Marcenaria sob encomenda, fundada por imigrantes espanhóis em 1964. Passou a atender também o mercado corporativo a partir da década de 90, quando os herdeiros assumiram a gestão. Neste período o trabalho era complementar ao de uma construtora da família, mas após o confisco financeiro do governo Collor, passou a ser uma atividade exclusiva.

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 9 - empresas entrevistadas

Nomes	Porte (trabs)	Pólo Referência	Localização	Histórico
Marcenaria Príncipe	-	Grande São Paulo (SP)	São Paulo (SP)	Empresa familiar que inicialmente funcionava como complemento de uma construtora do segmento comercial e corporativo. Na década de 90, devido ao confisco financeiro do governo Collor, somente a marcenaria continuou a funcionar. O trabalho se realiza sob encomenda.
Móveis Figueira	-	Porto Alegre (RS)	Novo Hamburgo (RS)	Com mais de 40 anos a empresa se dedica a fabricação de dormitórios em madeira reconstituída e conta com processo bastante seriado.
Patrimar	-	Noroeste Paulista (SP)	Jaci (SP)	Iniciada em 1998, a empresa familiar teve rápido crescimento e penetração nas principais redes varejistas do país.
Rimo	400	Linhares (ES)	Linhares (ES)	Fundada em 1994, como uma Marcenaria sob encomenda, passou por um período exportador, produzindo móveis em eucalipto reflorestado e atualmente especializou-se na produção de móveis retilíneos em placas. Dedicar-se a produção de dormitórios e cozinhas.
Rufato	400	Ubá (MG)	Rodeiro (MG)	A empresa, familiar, existe desde 1993 e dedica-se tanto a produção com madeira quanto em placas. Hoje, a produção está dividida entre diferentes marcas, visando atingir diferentes públicos.
Thaisi	87	Linhares (ES)	Linhares (ES)	Fundada em 2001, a empresa fornece camas em chapas de madeira reconstituída para o mercado de baixa renda.
Bragança	-	Noroeste Paulista (SP)	Valentim Gentil (SP)	Atua desde 1989, no segmento de móveis seriados em chapa de madeira reconstituída e estofados. Há um ano lançou nova marca, para atingir o mercado de mais alta renda, onde a rentabilidade é maior, e fugir da concorrência por preços praticada no mercado popular.
TodeschiniSA	700	Bento Gonçalves (RS)	Bento Gonçalves (RS)	A empresa todeschini inicialmente (a mais de 70 anos) fabricava Acordeões, e na década de 60 passou a produzir cozinhas seriadas. Iniciou produções modulares e, em 90, partiu para o segmento de planejados, diversificando seu portfólio de produtos e acesso aos clientes (constituindo marcas próprias). Adquiriu outros fabricantes da região e hoje tem seu capital aberto.
Unicasa	-	Bento Gonçalves (RS)	Bento Gonçalves (RS)	Fundada em 1985 pela reunião de outras empresas já atuantes, comercializava inicialmente apenas cozinhas. Expandiu seu portfólio e seu mercado lançando marcas para diferentes nichos de consumo. Foi uma das empresas pioneiras na abertura de lojas exclusivas (marca) de Planejados na década de 90 e em 2009 abriu capital na bovespa. Exporta para América Latina, África e Emirados Árabes.

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

2.Seriados

De forma geral podemos afirmar que entre as modalidades citadas, a seriação se destina majoritariamente aos mercados de menor poder aquisitivo. O paradigma produtivo com painéis de madeira reconstituída confere grande homogeneidade aos produtos, o que é acentuado na produção seriada. O uso de madeira maciça é restrito e tradicionalmente ligado a produção exportadora.

A produção voltada ao mercado interno tem seu desenvolvimento marcado pela influência do núcleo de comercialização na definição dos produtos, tanto pela indicação de itens e modelos a serem desenvolvidos quanto na aprovação e rejeição do material apresentado pelos fabricantes. As entrevistas relataram pouca participação de pesquisa em seus processos de desenvolvimento e, comumente, a contratação externa de profissionais de design.

Na Tabela 9 se destacam as principais técnicas utilizadas por cada um dos produtores entrevistados assim como a modalidade produtiva que praticam. Quatro empresas desta amostra trabalham com madeira maciça reflorestada. Elas foram propositalmente escolhidas para relatarmos as condições de produção a partir desta diferença. Entre as outras, pode-se observar que a forma de diferenciação dos produtos está no acabamento, e dentro de uma mesma empresa o mesmo pode variar, de acordo com a modalidade produtiva praticada e consequentemente a faixa de renda atendida.

O uso da madeira maciça

Além de ser o material principal da produção voltada à exportação, a madeira maciça revela, no Brasil, a baixa aceitação de madeiras reflorestadas e baixa diversidade de espécies em qualidade para produção moveleira.

As quatro empresas entrevistadas que trabalham fora do circuito dominante dos painéis, e optam pela produção em madeira maciça são: Domus (próxima a Santa Catarina); Madressilva (no Ceará); Mobillare (em Minas Gerais) e Marcenaria Príncipe (na Grande São Paulo). Elas o fazem em condições muito particulares, quanto à localização e o direcionamento de mercado, que cabem ser pontuadas nesta análise.

A Domus está localizada próxima ao polo de São Bento do Sul (SC), tradicional exportador de produtos em pinus, que agora se encontra retraído para exportação e se redireciona ao mercado interno. O abastecimento das empresas é feito por uma rede de reflorestadores de pinus que já está consolidada na região, assim como as tecnologias e os processos de produção com este material.

A empresa Madressilva, encontra-se no polo de Marco (CE), próxima às fontes de manejo florestal da região norte do país. Inicialmente as empresas desta localidade se beneficiavam da rota comercial das madeiras extraídas destes manejos, principalmente vindos do Pará. (SCIPIÃO, 2004 apud SEBRAE/CE – IEL/CE, 2008). A produção das empresas também se destinava majoritariamente à exportação, e passou a expandir seu atendimento ao mercado interno de

alta renda, desde 2006. Atualmente estas empresas desenvolvem projetos de reflorestamento junto à EMBRAPA⁶⁹.

A movelaria Mobillare, uma das marcas do grupo Rufatto, produz salas de jantar em madeira maciça para uma faixa de renda de maior poder aquisitivo. Usa as madeiras reflorestadas: eucalipto e Tauari. Já a madeira Pinus, segundo a entrevista concedida pelo diretor comercial da empresa, não é bem aceita no segmento de mercado atendido, portanto é pouco utilizada: apenas em elementos estofados.

A marcenaria Príncipe utiliza madeiras maciças reflorestadas e nativas, provenientes de manejos florestais, para desenvolver projetos sob medida para mercados de alto poder aquisitivo em São Paulo. Os critérios de seleção e identificação da procedência são caros aos arquitetos e designers que atuam na administração da empresa.

A madeira de procedência reconhecida, em projetos de manejo corretamente conduzidos, é comumente comercializada com certificações que encarecem os produtos. Para além deste problema, há também a inconstância no abastecimento de diversas espécies, e a escassez geral. Já são poucas as iniciativas para este abastecimento e quase todo ele é voltado ao mercado externo.

Apesar de valorizar e explorar bem os recursos estruturais e estéticos da madeira maciça no trabalho desta marcenaria, o Arquiteto Walter Príncipe conta que a procura por MDF vem crescendo a pedido da clientela.

“A gente trabalha muito com MDF, porque na verdade, quem estabelece com que material a gente vai fazer [o móvel] é o designer, o arquiteto, o decorador. Eles já passam pra gente o que eles querem que seja usado e na medida que eles, por exemplo, têm uma formação mais, como se diz, de móveis mais retilíneos, mais chapa, eles não solicitam [o uso da madeira].” (Entrevista: Marcenaria Príncipe: 02/2013)

Mesmo que a produção sob medida não seja foco deste trabalho, o depoimento do arquiteto ajuda a revelar o status da difusão da construção com painéis, no qual o esforço na manutenção da produção com madeira tem perdido seu reconhecimento e valorização junto ao público consumidor e, neste caso, junto aos profissionais de projeto.

Uso de Painéis de Madeira reconstituída

O paradigma produtivo, o uso de Painéis de Madeira reconstituída, permitiu evidenciar dificuldades que as empresas fabricantes enfrentam em sua utilização. Referem-se principalmente a: 1) questões ambientais, no descarte de resíduos; 2) o preço do insumo, visto que os fornecedores encontram-se em uma estrutura oligopolista; e 3) concentração geográfica das empresas fornecedoras, o que dificulta o acesso ao insumo em polos produtores distantes da região sul do país.

69 O polo produtivo de Marco (CE) demonstra uma integração singular entre as empresas, o que promove um bom direcionamento de projetos coletivos, como este reflorestamento, e a condução de ações através do SEBRAE. Tal integração é resultado da condição político/familiar/empresarial do município, que apresentaremos à frente.

A introdução do MDF como material principal desta produção, a partir da década de 90, promoveu uma unificação técnica entre produtos ofertados a diferentes estratos sociais e as principais diferenciações dos produtos, a partir de então, não estão balizadas pela matéria prima principal e pela tecnologia para processá-la.

Ao serem questionados sobre o motivo das placas de madeira reconstituídas: MDF e MDP, terem se tornado o paradigma quase único da produção moveleira atual, os produtores entrevistados indicaram principalmente: A) a maior facilidade do trabalho com os painéis quanto aos acabamentos, e B) a questão ecológica, pelo uso de madeira reflorestada.

Esta resposta é claramente um comparativo entre o cenário atual e o estágio anterior de desenvolvimento tecnológico das marcenarias que utilizavam madeira maciça. Naquele contexto, a aquisição da madeira era feita quase em estado bruto, apenas serrada em padrões comerciais e, quando muito, secas. Não era comum que se verificasse a procedência da madeira no ato da compra, e a fiscalização era baixa, quanto à origem do material.

Em relação à trabalhabilidade do material, podemos observar, através da resposta conseguida nas entrevistas, que os produtores desconhecem o desenvolvimento da tecnologia da madeira para alta produtividade. O uso da madeira maciça é bastante comum em outros países produtores de móveis, como nos revelou o agente de vendas de maquinário, no capítulo anterior. Também vimos que internacionalmente é comum a venda de madeiras com grau avançado de beneficiamento, que poupam o trabalho interno à fábrica.

Porém, a questão ecológica citada na resposta é, atualmente, a falácia mais grave. Segundo o assistente de projetos do Sindmov – SP, um grande desafio hoje, para as instituições envolvidas com a produção moveleira, é o manejo de resíduos da produção com MDF e MDP.

O material contém componentes que exigem atenção ambiental ao longo de seu ciclo de vida produtivo (SILVA, 2012). Apesar das empresas fornecedoras manterem-se nas faixas de legalidade em relação ao índice das substâncias nos produtos, seu descarte é um tema conflitante na legislação ambiental de diversos municípios onde a produção moveleira se destaca.

A entrevista com a gerente de design do SENAI-cetemo de Bento Gonçalves indicou que a recomendação do centro é o recolhimento separado do material e a queima em autoclaves e filtro. Naquela cidade, apenas os maiores fabricantes, sujeitos a normativas ISO e outras certificações, garantem este recolhimento.

Já na cidade de Arapongas a legislação exigiu providências. Neste contexto foram criadas centrais de destinação, que servem inclusive de exemplo para os projetos de outras entidades como o Sindmov – SP. A construção de infraestrutura para o recolhimento de resíduos das empresas adiciona custos consideráveis na estrutura das empresas fabricantes.

A concentração do fornecimento desta matéria prima foi uma queixa recorrente nas entrevistas realizadas com fabricantes de móveis. As empresas indicam o aumento do custo do material, sem que seja possível repassá-lo integralmente, por encontrarem-se em ambientes concorrenciais acirrados, o que acaba rebaixando o ganho das empresas.

Quando questionada sobre os gargalos que impediram o desenvolvimento da empresa no período recente, ou fatores que se apresentaram como desafios, a gerente comercial da Empresa Bragança foi enfática ao citar o aumento abusivo do insumo básico, MDF e MDP. Contou inclusive que houve – para além da subida de preços, escassez do produto no mercado de sua região – o importante polo produtivo do noroeste paulista.

A empresa chegou a emprestar o material para empresas vizinhas, que ficaram completamente impedidas de produzir diante da falta de estoques. Como a Bragança costuma ter seu gasto trimestral já dimensionado em estoque, sofreu menos impacto diante deste problema e pode ‘socorrer’ empresas de sua vizinhança.

Outro depoimento que revela o impacto desta concentração na dinâmica dos fabricantes é o do gerente de marketing da Rimo, localizada em Linhares, ES:

“A gente tem poucos fornecedores de matéria prima, principalmente chapas, hoje no país, se não me engano são três ou quatro, localizados no Sul. Então é quase um monopólio. Eles mantêm a força para ditar o preço desta matéria prima. E temos mais um agravante, que a gente está mais longe, então o custo para gente é mais alto do que para os polos moveleiros que estão mais ao sul.” (Entrevista Rimo (05/2013))

A má distribuição geográfica das empresas fornecedoras foi citada como um fator que reforça a competitividade das indústrias do sul do país, outro ponto de dificuldade para o desenvolvimento da indústria moveleira em outras localidades, segundo grande parte dos entrevistados.

Processo de desenvolvimento de produtos

O crescimento do mercado consumidor interno, balizado pela lógica da diferenciação do estrato social através do consumo, levou muitas empresas a lançarem diferentes marcas de produtos, destinados a diferentes públicos consumidores. Entre os móveis seriados, esta relação se dá diretamente com o núcleo comercial a que serão destinados os produtos e que exerce grande influência no desenvolvimento dos projetos, substituindo, inclusive, a pesquisa de reconhecimento do público, pelos fabricantes.

Ao serem questionados sobre como classificam seus públicos consumidores, inclusive para diferenciar as marcas administradas por uma mesma empresa, todos os entrevistados destacaram a segmentação do mercado por faixa de renda⁷⁰, conforme se demonstrado na tabela 10.

As empresas buscam a competitividade através do design. E buscam diferenciar seus produtos frente à homogeneidade produzida por uma tecnologia produtiva única. Diante deste desafio, as empresas interagem não somente com consumidores de alta renda, cujos valores e padrões estéticos se comparam ao praticado no mercado de exportação, e foram institucionalmente valorizados na década de 90. Mas atendem também ao público das faixas de menor renda, segmento de mercado que mais cresceu nos últimos dez anos.

⁷⁰As respostas registradas, em relação as ‘classes’ de consumo, foram citadas pelos entrevistados, neste trabalho, apenas reproduzimos os termos empregados pelos envolvidos na produção.

Tabela 10 - marcas e público

Nomes	Produto	Segmentação de Mercado		
		marcas	mercado	público
Bechara	Seriados	Móveis Bechara	Magazines + Lojas	Renda Média Baixa
Benetil	Seriados	Benetil	Magazines	Renda Média e Média Baixa
		Vila Decor	Lojas Especializadas	Renda Alta
Bertolini	Seriados	Bertolini Cozinhas	Magazines	"Classe C" e "Classe D"
	Planejados	Bertolini Sistemas de	Corporativo	-
		Evvia	Lojas Especializadas	Renda Média Alta e Alta
DJ Móveis	Seriados	DJ Móveis (com 3 linhas)	Magazines	"Classe C e D"
			Lojas Especializadas	"Classe C"
	Modulados	Deseo	Lojas Especializadas	"Classe B-2"
Domus	Seriados	Domus	Lojas Especializadas	"Classe A-2 e B"
Indekes	Seriados	Indekes	Magazines	Renda Média Alta
				Renda Média Baixa
Madressilva	Seriados	Madressilva	Magazines + Lojas	Renda Média Baixa
		Santa Maria	Magazines	Renda Média Baixa
Marcenaria Almudena	Sob-Medida	Marcenaria Almudena	Usuário e designers de Corporativo	Renda Média Alta e Alta
Marcenaria Príncipe	Sob-Medida	Marcenaria Príncipe	Usuário e designers de Corporativo	Renda Média Alta e Alta
Móveis Figueira	Seriados	Móveis Figueira	Magazines e Lojas Especializadas	"Classe C" e "Classe D ascendente"
Patrimar	Seriados	Patrimar	Magazines	"Classe C" que ascendeu da "Classe D"
Rimo	Seriados	Rimo	Lojas Especializadas	Renda Média Baixa
	Modulados			Renda Média
	Planejados	Dinamika	Franquias	Renda Média Alta
Rufato	Seriados	Rufato	Magazines	Renda Média e Média Baixa
		Mobillare	Lojas Especializadas	"Classe B e A"
		(nome não citado)	-	Renda Baixa
Thaisi	Seriados	Thaisi	Diversos (De Magazines a Mascates)	"Classes D e E"
Bragança	Seriados	Bragança	Magazines	"Popular"
	Seriados	Oliveira	Lojas Especializadas	Renda Média Alta e Alta
		Carraro	Magazines	Renda Baixa
TodeschiniSA	Planejados	Morata	Lojas Especializadas	(Não Descrito)
		Criare	Loja-Marca	Renda Média e Média Baixa
		Italínea	Loja-Marca e Lojas	Renda Média e Média Alta
		Todeschini	Loja-Marca	Renda Média Alta e Alta
		Avanti	Corporativo	Corporativo
		Telasul	Magazines	"Classe D"
Unicasa	Seriados	Casa Brasileira	Franquias	"Classe D" e Público Jovem e
	Planejados	New	Loja-Marca	"Classe C"
		Favorita	Loja-Marca	"Classe B e C"
		Dell'Anno	Loja-Marca	"Classe A e B"
		Unicasa Corporate	Corporativo	hotéis comercial

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Pesquisas e levantamentos das necessidades da população foram pouco citadas pelas empresas entrevistadas, como forma de definir os critérios para o desenvolvimento de novos produtos. De toda a amostra entrevistada, apenas uma empresa citou o estudo das plantas produzidas para o Programa Federal Minha Casa, Minha Vida⁷¹, para compor os lançamentos do último ano. As entrevistas foram realizadas apenas duas semanas depois do anúncio do Programa Minha Casa Melhor, em que o governo federal disponibiliza R\$5000,00 em crédito para aquisição de móveis e eletrodomésticos aos moradores das unidades do programa Minha Casa, Minha Vida.

No lugar de referências sobre as necessidades do mercado para a produção, eram citadas as “tendências” de feiras internacionais. A forma como estas tendências são apropriadas, porém, evidenciaram o pequeno espaço dedicado ao desenvolvimento de produtos nestas empresas. Em geral, verificou-se uma mescla de impressões sobre o desenvolvimento dos produtos no mercado, principalmente da concorrência, relatados por agentes de vendas. Muitas das decisões sobre o projeto de produtos são tomadas a partir de impressões “pré-existentes” sobre o que procura o público consumidor.

O preço de venda dos produtos foi apontado durante as entrevistas como principal critério para o desenvolvimento de produtos, sobrepondo-se a todos os outros. Esta resposta apareceu em todas as empresas e cabe a todas as modalidades produtivas, mas principalmente entre as empresas que atendem grandes magazines, portanto, seriadas. É comum que nestas empresas se desenvolvam produtos sob encomenda seriada onde o único critério inicial é o preço final. Voltaremos ao tema à frente.

Controle do comprador

Para as modalidades de produção seriadas ou moduladas, os produtos só chegam a ser apresentados ao público se foram aprovados segundo os critérios dos lojistas. Por esta razão, é o departamento comercial das empresas a maior fonte de referências para a escolha dos produtos a serem desenvolvidos. Muitas vezes este departamento é responsável pela aprovação final do projeto, antes de seu lançamento.

Diante da ausência de pesquisas sistemáticas sobre as preferências e solicitações dos clientes, a vivência dos representantes e vendedores é, certamente, a fonte mais rica de informações com a qual a empresa pode contar.

Para estruturar a prática de consulta aos representantes, visando seu melhor aproveitamento, uma empresa do polo de Ubá, organizou um congresso anual onde as dificuldades de venda devem ser compartilhadas para estudo de sua superação.

Já o diretor da empresa Indekes, do polo de Arapongas, e o gerente de design da UNICASA, apontaram as limitações implícitas nesta relação, principalmente no debate sobre a introdução de novos produtos ou itens alternativos em novas faixas de preço e novas margens de lucratividade, uma vez que qualquer proposta não convencional não conta com mecanismos pré-estabelecidos de avaliação.

⁷¹ Em 2011, houve a apresentação de uma proposta de mobiliário para casas do Programa Minha Casa Minha Vida, dentro do evento FIMMA. Porém, esta foi uma iniciativa institucional, levada à frente pelo Sindimoveis de Bento Gonçalves e a Movergs, e não uma proposta das empresas participantes.

Há ainda a intervenção direta de compradores de maior porte, grandes redes e magazines, que se dá de duas formas: a solicitação do produto com os critérios já estabelecidos, dos quais o principal é o preço final; ou a encomenda de um lote específico do produto, em regime de exclusividade.

No primeiro caso, mais comum pelo relato das empresas, não há contrato de fornecimento, nem exclusividade na relação entre a empresa produtora e o comprador. As solicitações, geralmente, ocorrem para completar a grade de produtos ofertados, e que não foram satisfatoriamente encontrados prontos no mercado. Porém, a prática também pode apresentar-se como um ‘fomento à concorrência’, através dos preços. A empresa lojista apresenta o produto e solicita uma versão semelhante a um preço mais baixo.

No caso de encomendas realizadas diretamente, pode haver um contrato de exclusividade para o fornecimento, em que, mediante uma compra mínima, o fornecedor se compromete a não disponibilizar o produto a outros clientes. Nestes casos é comum que o desenvolvimento do produto fique a cargo do comprador. A empresa fabricante recebe o projeto de produção e apenas realiza os ajustes necessários à adaptação de seu processo produtivo.

Também há casos em que o desenvolvimento do produto seja contratado junto com a encomenda, sob responsabilidade da empresa; assim, apenas a aprovação do produto é dada pelo comprador. Muitas vezes também não há exclusividade para o fornecimento, e a partir da entrega da encomenda a empresa produtora pode inserir o produto desenvolvido em seu catálogo.

Design e pesquisa

Profissionais

De forma geral, pudemos verificar que as empresas entrevistadas estabeleciam relações pouco orgânicas com profissionais de design. Para a maioria delas, a proposta do móvel a ser projetado parte ou do departamento de vendas ou dos administradores de maior interferência nas empresas.

A participação ativa destes administradores no processo de concepção dos produtos demonstra que o desenho do mobiliário a ser produzido é parte reconhecida da estratégia da empresa e de seu posicionamento de mercado.

No entanto, os profissionais de design não participam ativamente desta etapa de desenvolvimento do produto, ou linguagem da empresa, e exercem funções muito mais consultivas, informativas ou se envolvem em exercícios de simulação virtual das peças em desenvolvimento, “faz o render”, para usar a expressão citada em grande parte das entrevistas.

Nas entrevistas realizadas, foi raro encontrar empresas que tenham equipes de design em seus quadros profissionais. A prática mais comum verificada foi a contratação de escritórios de design para a realização de algum desenvolvimento pontual.

No Trabalho de Mina Warchavich Hugerth (2009), sobre a produção dos Móveis Bartira, fornecedora da maior rede varejista nacional e maior fábrica da América Latina, a distância do design também é verificada:

“A primeira etapa consiste na elaboração do projeto, que surpreendentemente não é realizado por um departamento específico, mas sim por um grupo de designers free-lancers, responsáveis tanto pelas pesquisas de tendência de mercado quanto pela elaboração dos novos desenhos de objeto. É interessante notar o lugar descentrado que o projeto ocupa na produção das Casas Bahia, uma vez que a empresa não terceiriza nem mesmo a frota de caminhões, porque assim otimiza a sua produtividade e, portanto, seus lucros.” (HUGERTH, 2009, p.62)

Algumas vezes a relação de contratação destes escritórios é atravessada por problemas de comunicação entre os profissionais de desenho e os operadores das linhas de produção, indicando que o trabalho carece de uma linguagem própria e efetiva para sua realização.

A empresa Indekes, chegou a desenvolver protótipos para explicar aos designers quais os tipos de módulos estavam pensando para compor uma nova linha produtiva, depois de algumas tentativas frustradas de comunicação. Após a compreensão da peça desejada, o escritório finalizou a produção aplicando sobre os módulos os acabamentos pertinentes às coleções praticadas no mercado durante o período⁷².

Na empresa Madressilva, do polo de Marco, CE, onde não há a disponibilidade de escritórios de desenvolvimento, nem ao menos profissionais gabaritados, a formação de futuros profissionais para atuar com o desenvolvimento dos produtos foi financiada pela empresa. Tradicionalmente a função era exercida por profissionais mais experientes na fábrica, ou pelos próprios administradores⁷³.

Pesquisas

As expectativas em relação ao design e sua contribuição aos produtos gravitam em torno do reconhecimento das ‘tendências’ verificadas internacionalmente e à adequação delas às possibilidades produtivas de cada empresa.

Nas empresas produtoras de móveis seriados, e entre as que se dedicam ao mercado popular, as ‘tendência’ internacionais não são acompanhadas diretamente, mas pela observação da concorrência ou contratação de escritórios de design dos quais se espera que tragam estas informações já devidamente adaptadas ao mercado brasileiro.

Os responsáveis pelo design dos produtos são citados como principais responsáveis por pesquisas dentro das empresas entrevistadas. Porém, o direcionamento destas pesquisas parece estar restrito às observações externas, não são um procedimento mais completo de análise das relações de produção e consumo dos produtos. A queixa foi colocada pelo Gerente de Marketing da empresa Rimo:

⁷² A relação é inversa aos episódios descritos por Antônio Franco, relatados no capítulo 1, em que o designer precisou desenvolver, juntamente com a empresa fornecedora, uma oficina de protótipos para apresentar os projetos aos fabricantes. No entanto, as duas histórias evidenciam a mesma lacuna na integração dos trabalhos do designer e da produção.

⁷³ A empresa Móveis Figueira, apesar de situar-se no Rio Grande do Sul, também investe particularmente na formação profissional para o maior desenvolvimento deste setor. O fato também é verificado na empresa Henn, no Oeste de Santa Catarina. Nos dois casos, os profissionais que se dispuseram ao cargo são administradores ou herdeiros diretos da empresa.

“Tem empresa que desenvolve, outras que só copiam. Quem copia não se preocupa com isso. Espera os lançamentos, vai lá olha, faz a engenharia⁷⁴, modifica aqui e ali, adéqua à necessidade dele e bota no mercado. Mas quem desenvolve, precisa; isso é básico, se eu tenho um setor de design, eu preciso de informação para criar o produto certo. Hoje essa informação só vem da observação e da área comercial. Ela não vem do consumidor final. [...]”

Sabe, então são muitas variáveis envolvidas no desenvolvimento, e eu falo isso com muita tranquilidade porque como profissional de marketing, eu estudei isso por muitos anos. Mas sou muito frustrado no ramo de móveis, pois em nenhuma das empresas que eu passei, não consegui desenvolver trabalhos neste sentido, de conseguir fazer o levantamento de informações para que você, lá na frente, possa tomar decisões com base em algo realmente palpável” (Entrevista Rimo, 05/2013)

Outro gerente comercial, da Móveis Figueira, destacou que, para desenvolver suas referências, a empresa procura observar outros produtos comercializados destinados ao público atendido pela empresa, a “tendência da classe c”. Este segmento de consumo aumentou, integrando grande número de consumidores emergentes de um segmento inferior de consumo, a ‘classe D’, e o que marca esta passagem são critérios de qualidade nos produtos e o exercício da escolha.

Para o gerente, o referencial da ‘classe A’, ‘desce’ gradativamente aos outros segmentos de consumo. O esforço das empresas está em adaptar tais novidades aos preços praticados no segmento e viabilizar a produção a partir da tecnologia instalada.

A prática da cópia é bastante comum neste mercado, no entanto a escolha e a adaptação dos itens copiados também exigem reflexão e preparo por parte da equipe que decide sobre o desenvolvimento de produtos na empresa. Principalmente para se acertar no produto que será procurado.

Neste sentido, a influência de maior destaque, opinião do gerente, é a televisão, com destaque para a novela das 20hs. Questionado sobre investimentos em publicidade televisiva, ou *merchandising*, o gerente citou uma ação da empresa com o patrocínio de um programa dominical, mas não investiu especificamente em peças publicitárias que incentivem o uso ou a aquisição de móveis.

Sobre a possibilidade de existir uma ação publicitária conjunta de fabricantes, apontou-se a existência de muita concorrência e posturas individualista entre os agentes desta produção. Assim, muito poucas empresas agem através do canal televisivo, antes disso, procuram acompanhar o que vem sendo veiculado.

Indução ao consumo

A entrevista do gerente da Móveis Figueira trouxe à tona a dificuldade da indústria moveleira de incentivar o consumo de móveis nos padrões interessantes a ela.

⁷⁴ Engenharia é a forma com que os produtores tratam o setor de especificação técnica dos componentes.

As formas de dinamização da indústria têm sido estimuladas pelo aumento da provisão habitacional e do poder de compra da população. Políticas de redução da alíquota de IPI (Imposto sobre produto industrializado), também estimulam o consumo, assim como a maior oferta de crédito ao consumidor.

Porém estes mecanismos são incapazes de direcionar este aumento estimulando o consumo de um tipo de móvel ou estabelecer um padrão de referência, interno ao mercado nacional, em que as empresas possam se guiar para o desenvolvimento de produtos.

As campanhas publicitárias e de *merchandising* cumprem esta função, porém de forma individualizada para cada marca. O gerente de marketing da Rimo, apontou a necessidade de um diálogo com os consumidores finais, a exemplo do que ocorreu com marcas de eletrodomésticos:

“Quando a gente fala de produtos, tem que falar de consumidor final, não tem jeito! E essa ponte é o lojista. O que a Brastemp fez, ela pulou a ponte. Foi no consumidor final e começou a falar com ele. Através de campanhas, através da mídia, através de um design diferente, apresentando as características, porque era melhor comprar Brastemp, o que era Brastemp. E aí o consumidor reconheceu nessa marca aquilo que ela queria, design, durabilidade, praticidade. E aí ela inverteu o jogo, fez com que o consumidor fosse na loja e buscasse por ela. Aí o vendedor pode estar preparado, despreparado... se não tiver a Brastemp não vai vender.” (Entrevista Rimo, 05/2013 p. 3)

No universo do mobiliário, estas campanhas também ocorrem, mas por serem extremamente caras, ficam restritas às maiores marcas do mercado. E por se tratarem de marcas, apenas influem sobre a escolha diante da concorrência, e não incentivam o aumento do volume total consumido.

O relatório sobre o Mercado Mundial de Móveis de Madeira, formulado pela ITTO em 2004, traz um exemplo de ação coletiva para a intensificação do consumo, promovido pela associação dos fabricantes ingleses, que teve impacto não apenas sobre aquele país.

Diante de uma queda na produção habitacional, a indústria moveleira inglesa encontrava-se sem perspectiva de crescimento. A saída proposta, em 2001, foi uma ação coletiva de promoção televisiva: criaram um programa que promovia pequenas reformas em ambientes domésticos em curtos períodos de tempo. Nos episódios do programa profissionais convidados elaboravam boas composições de ambientes a partir da substituição dos móveis e outros acessórios domésticos.

O programa teve sucesso e como resultado, não só alavancou as vendas daquele setor, como promoveu um canal de identidade entre os padrões produzidos na indústria e aqueles procurados pelos consumidores. Mas para além disso, inaugurou-se um tipo de programa televisivo de grande audiência cujo modelo espalhou-se em todo o mundo. (ITTO, 2004, p.67)

Há versões do programa em muitos países e em diversos canais, dirigidos a públicos diferentes. As versões brasileiras, no entanto, não articulam o setor produtivo e a produção midiática, conforme o modelo original.

Tabela 11 - concorrência e diferenciais competitivos

Nomes	Porte (trabs)	Produto	marcas	concorrência	vantagem competitiva
Bechara	250	Seriados	Móveis Bechara	-	Tradição e preço
Benetil	150	Seriados	Benetil	-	-
			Vila Decor		Desenho e acabamento
Bertolini	-	Seriados	Bertolini Cozinhas	Outros grandes fabricantes de cozinha	Departamento interno de P&D e durabilidade
		Planejados	Bertolini Sistemas de Armazenagem		
			Evvida	Outros planejados	
DJ Móveis	450	Seriados	DJ Móveis (com 3 linhas)	-	-
		Modulados	Deseo		
Domus	-	Seriados	Domus	Fabricantes da Região de São Bento (SC)	Relação de confiança com Clientes, por ter atendido o mercado interno sempre que este solicitou.
Indekes	180	Seriados	Indekes	-	Preço
					Desenho diversificado
Madressilva	-	Seriados	Madressilva	Concorrência local (Pólo de Marco-CE) e	Uso de madeira
			Santa Maria	A concorrência do sul por preço, não	Rapidez na entrega (frota própria para a entrega)
Marcenaria Almudena	40	Sob-Medida	Marcenaria Almudena	"Móveis do Sul"	Rapidez e agilidade na montagem
Marcenaria Príncipe	-	Sob-Medida	Marcenaria Príncipe	Móveis Planejados	Uso de Madeira e desenvolvimento personalizado
Móveis Figueira	-	Seriados	Móveis Figueira	Acirrada e individualista	Agilidade na renovação de coleções, bem adaptadas a produção.

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 11 - concorrência e diferenciais competitivos

Nomes	Porte (trabs)	Produto	marcas	concorrência	vantagem competitiva
Patrimar	-	Seriados	Patrimar	Concorrência saudável - outras empresas ajudam a afirmar tendências que interessam a produção.	Lançamentos ousados, inspirados no consumo de faixas superiores de renda
Rimo	400	Seriados	Rimo	-	Variabilidade no portfólio de produtos, abertura para mudanças.
		Modulados			
Rufato	400	Planejados	Dinamika	Outros móveis planejados	-
		Seriados	Rufato	-	Planejamento produtivo muito eficiente
			Mobillare		Agilidade para ação (crescimento, investimento)
			(nome não citado)		-
Thaisi	87	Seriados	Thaisi	Por preço	Parcerias com outros fabricantes regionais para
Bragança	-	Seriados	Bragança	Acirada por preço nos mercados populares	Diversificação do portfólio, produtos multifuncionais
		Seriados	Oliveira		-
TodeschiniSA	700	Seriados	Carraro	Empresas de região (Sul)	Preço
		Planejados	Morata		Marca Publicidade
			Criare		
			Italínea		
			Todeschini		
			Avantti		
Unicasa	-	Seriados	Telasul	Empresas de região (Sul)	Preço
		Modulados	Casa Brasileira		Nova Organização e competitividade por preço
		Planejados	New		Marca Publicidade
			Favorita		Produção Flexível
			Dell'Anno		-
			Unicasa Corporate		

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Concorrência e difusão

A tabela 11 mostra como as empresas entrevistadas identificam seus concorrentes e quais ações elas promovem para se manterem competitivas. Pode-se verificar que a concorrência se dá principalmente por preço, dentre os fabricantes seriados, e, na modalidade móveis planejados a principal concorrência são as empresas do polo de Bento Gonçalves, inclusive para elas mesmas.

Pode-se verificar um círculo limitado para introdução de novos modelos, por uma postura conservadora em relação à composição da cesta de produtos ofertados ao consumidor final⁷⁵. Este estrangulamento das possibilidades produtivas e de incorporação de valor nos produtos foi o principal motivo apontado nas entrevistas pelas empresas de médio e pequeno porte para o estabelecimento de marcas próprias para acessar diretamente o consumidor ou para inserir-se no mercado por outras formas de comercialização.

Durante a feira visitada, algumas propostas que se diferenciavam do padrão ofertado pela maioria das empresas se mostraram bons exemplos para ilustrar as dificuldades enfrentadas na difusão de novos padrões. Vamos a eles.

Cor

A empresa Patrimar, do polo de Mirassol, trazia composições em cores fortes e brilhantes, em linguagem muito próxima a que vem sendo festejada, no momento, como tendência, estabelecida em eventos internacionais, para a população com faixas de renda mais elevada.

Ao ser questionada sobre o desenvolvimento deste padrão de acabamento, a empresária citou a posição da empresa quanto ao desenvolvimento de produtos: ressaltou que contrata escritórios de design como consultores e que, neste caso, um escritório estabeleceu as cores que formariam a linha lançada.

Os itens já estavam em catálogo e demonstração há um ano e apesar do correto alinhamento com as ditas ‘tendências’ de mercado, e diversos elogios, não havia sido comercializado pelos lojistas, logo não havia sido apresentado ao público consumidor ainda.

Neste evento o desempenho dos produtos havia sido melhor e a empresária destacou que sentiu-se aliviada, pois o padrão escolhido já havia sido copiado por outras empresas. Assim, mostrando que o padrão é realmente pertinente à produção, fato evidenciado pelo volume produzido, o produto é finalmente adquirido pelos lojistas e apresentado ao público.

Textura

Algumas empresas entrevistadas, em destaque a Móveis Figueira, dedicaram-se ao desenvolvimento de novas estampas, conseguidas a partir dos processos de impressão em pintura UV, com uma camada de texturização do material.

As propostas se diferenciavam por trazer possibilidades de combinação, utilizando-se da nova técnica capaz de ‘imprimir’ texturas a partir do maquinário tradicional empregado nas fábricas.

⁷⁵ Em todas as entrevistas sobre móveis seriados, o quesito preço foi apontado como o principal atributo a ser contemplado nos acordos de fornecimento. Para além deste, os produtos solicitados e aprovados pelos compradores são modelos cuja venda já estaria evidentemente assegurada nos mercados conhecidos.

Desenhos florais, geométricos ou estampas clássicas para tecidos como xadrez ou listrados foram selecionados para compor a linha exposta no evento.

Porém, ao ser questionado sobre o processo de escolha dos padrões utilizados, o gerente de vendas se apressou em dizer que era uma experimentação interna, para conferir os efeitos da técnica, mas em breve estariam lançando uma estampa com imitação fiel à madeira, conforme a apresentação dos produtos da concorrência.

Função

A empresa Bragança, dentre outras experimentações, trouxe para o evento alguns móveis multifuncionais e reversíveis. A solução se mostrava bastante coerente com estudos das dimensões do espaço construído destinado ao mesmo mercado que a empresa atende.

No entanto, tal qual a empresa citada anteriormente, os produtos já haviam sido apresentados, sem aceitação em feiras anteriores. Neste caso, não haviam sido reproduzidos pelas empresas concorrentes e continuavam na berlinda da escolha dos compradores.

Os motivos observados para o insucesso do produto foram, além do preço fora da base praticada neste mercado, o fato deste ser um produto sem comparativos na concorrência, e por fim, que exige que os vendedores demonstrem e forneçam informações sofisticadas sobre o produto, o que se apresenta como ponto de dificuldade para todas as empresas atuantes.

‘Rejeição ao vanguardismo’

Por estas experiências relatadas e pela pouca diversidade verificada nas propostas apresentadas no conjunto do evento, pode-se considerar a existência de uma ‘rejeição ao vanguardismo’, presente na atuação dos compradores, como foi expresso pelos gerentes de marketing entrevistados.

O argumento apresentado para justificar tal postura seria o fato do mercado popular ser retraído às novidades, pois, neste segmento de renda, o público não pode arriscar. No caso das produções seriadas, a empresa fabricante do móvel é responsável pela assistência técnica aos produtos, após a venda ao consumidor final. Segundo a gerente comercial da empresa Bragança, é por este motivo que os riscos envolvidos no desempenho de novos produtos lançados pela empresa não deveriam ser limitantes para a recepção destes pelos lojistas.

Dificuldades com profissionais de vendas

Das dificuldades relatadas pelas empresas para introdução de seus produtos no mercado e, principalmente para a promoção de produtos com novos padrões produtivos, a mais recorrente foi o desempenho do profissional de venda – principalmente dentre os que tratam direto com o público consumidor.

Segundo o gerente de Marketing da Rimo, este profissional não recebe treinamento adequado para compreender e transmitir as diferenças dos produtos ofertados. Sem demonstrações ou explicações adequadas sobre o fornecimento dos produtos, diante de padrões estéticos também profundamente homogeneizados, a escolha dos produtos fica reforçada pelo critério preço, e complementadas pelos demais atributos constituídos pela loja e pela experiência de compra, e não pelo objeto.

3.Modulados

Na produção de móveis modulados percebe-se o esforço para expressão da diferença social do público consumidor e vê-se como a exigência de renovação constante contraria a vantagem da compra modular: permitir a composição do móvel ao longo do tempo. As linhas de produtos são extensas, com tipos diferentes de módulos para futuras combinações, encarecendo assim o processo fabril, quando toda capacidade produtiva precisa ser garantida por uma única fábrica.

Ao diferenciarem as marcas destinadas a diferentes faixas de renda, as empresas estão também buscando diferenciar sua forma de acesso ao mercado consumidor. A venda de produtos modulados oferece uma experiência de compra diferente ao cliente, já que os módulos são componíveis segundo a necessidade e custo.

Mesmo que estas peças sejam comercializadas também por grandes magazines, elas não compõe a linha de “primeiros preços”, da oferta. Assim, tem mais liberdade para introduzir novos elementos aos produtos e trabalhar com maior margem.

A produção modular é similar aos móveis seriados, e a principal mudança é na comercialização, já que o cliente pode adquirir os módulos de forma independente, ajustando custo e funcionalidade segundo seus próprios critérios.

Separação dos estratos superiores de consumo

Na tabela 10 vimos que apenas um entrevistado, gerente de design da UNICASA, ao falar de uma marca em vias de lançamento, adicionou a este critério algumas informações sobre idade e estabilidade em relação ao local de moradia.

Um elemento de dificuldade na definição destas marcas, conforme destaca o gerente, é o próprio conceito de design e suas referências para cada um destes “nichos” em que atuam. O trecho da entrevista citado abaixo se refere à introdução de uma nova marca de modulados da empresa, a Casa Brasileira, lançada em maio/2013.

“A gente entendia que, botar uma marca pra ser economicamente a ‘marca do menor preço’, não sei se fazia muito sentido, porque é botar uma marca pra trabalhar mais um montão, e pra ser a menor margem de contribuição, de grana, pro todo. Então a gente incubou este projeto, deixou ele maturar. E acabou encampando um projeto de marca que seja muito mais atitudinal, uma marca que tenha muito mais a ver com momento de consumo, com faixa etária e com jeito de morar, do que necessariamente dizer que essa é a marca da ‘classe D’. Talvez um cara de ‘bolso B’ ou de ‘bolso A’ olhe para a marca e possa dizer: ‘na minha casa da praia tem tudo a ver esse produto’. Não tem porque ele comprar Dell’Anno neste contexto.” (Entrevista UNICASA 12:00)

No entanto, a partir das divisões das marcas e da diferença na forma de comercialização dos produtos, é preciso ao mesmo tempo justificar o incremento do preço destes produtos e separá-los de produtos ainda mais sofisticados, oferecidos a outros segmentos.

Na tabela 12 organizou-se uma amostra dos produtos ofertados pelas empresas entrevistadas, segundo suas diferentes marcas, com o objetivo de demonstrar as diferenças estéticas que caracterizam os produtos.

Tabela 12 - móveis produzidos pelas empresas entrevistadas - - continua

	salas	quartos	cozinhas	
móveis bechara				Home Torino Premium Dormitório Duna Cozinha Itália
benetil				Home Galxy Comoda Vitória Armário 306 Armário 212
villa decor				Rack e Painél Évora Cômada TV Vídeo
evviva bertolini				Arusha preto brilho vidro giallo cobalto fresno bianco vidro sabbia e giallo branco brilho zucca vidro bambu
dj móveis				bancada new flora
deseo				Home Theater Eurus
domus				Roupeiro POP Style Flex Prime

* Os nomes foram substituídos por solicitação das empresas

Tabela 12 - móveis produzidos pelas empresas entrevistadas - continuação

salas

quartos

cozinhas

indekes

Cozinha
Personalitá

thaisi

Cama Floripa

madressilva
santa maria

BA27/4 - BA27/6
e CD15

marcenaria
almudena

Casa Claudia,
21/12/11 - foto
Cacá Bratke

marcenaria
príncipe

Arquiteta
Camila
Benegas

móveis
figueira*

Rack Arqui
Linha SOHO

* Os nomes foram substituídos por solicitação das empresas

Tabela 12 - móveis produzidos pelas empresas entrevistadas - continuação

	salas	quartos	cozinhas	
patrimar				Rack Master Toucador Encanto
	<hr/>			
rimo				Dormitório Olimpic Cozinha Florença
	projetos desenvolvidos a partir de módulos revestidos Castanho Dourado e Argenato Bronze Noce Mare/ BrancoArgenato Bronze
dinamika	<hr/>			
bragança*				Home Apolo Dormitório Flórida
		AP-130
oliveira*	<hr/>			
rufato				Conjunto Amsterdã Quadrada Dormitório Arezzo
	Home Oslo

* Os nomes foram substituídos por solicitação das empresas

Tabela 12 - móveis produzidos pelas empresas entrevistadas - continuação

	salas	quartos	cozinhas	
carraro				Aparador 1405/Mesa 1404 Cristallo- Roupeiro 1026
morata				Sala 1 _ amendoa e preto Dormitório 6 - Amendoa Cozinha 1 _ decor branco fosco
criare				Sala wood Dormitório Marrocos Cozinha Wood
italínea				Sala - Nome não divulgado Quarto - Acabamento preto e bétula Cozinha – acabamento Bétula/Branco
todeschini				Sala Tomate Dormitório Jangada Cozinha Sisal
Avantti corporativo				combinação de armários e tampos

* Os nomes foram substituídos por solicitação das empresas

Tabela 12 - móveis produzidos pelas empresas entrevistadas - continuação

	salas	quartos	cozinhas	
telasul				quarto Pecal/Branco cozinha Linha Linea
casa brasileira				Acabamentos Cocada/Cacau Acabamentos Cacau/Tapioca/ Vidro Caju Acabamentos Tapioca/Cacau
new				Sala Drumont Dormitório Idaho Cozinha Vermont
favorita				Sala Arezzo Dormitório Abruzzo Cozinha Lucca
dell'anno				Rovere Cooper/ Lacca Satin collar Notte Laca Satin color one/Nude Rovere Cooper/ Lacca Satin collar Notte/ Prateleira Iluminada
unicasa corporate	Hotéis, escritórios e operacional e Lançamento imobiliário – stand decorado

* Os nomes foram substituídos por solicitação das empresas

O isolamento das referências estéticas é uma reivindicação dos mercados de alta renda, onde os conceitos de exclusividade são mais requisitados e valorizados. A produção voltada às demais faixas, ao contrário, tendem a tentar igualar-se com os padrões praticados no segmento de alta renda. Esta contradição faz com que se acelere o ciclo de lançamentos, e também que se reafirme a exclusividade das vendas no extrato superior.

A empresa Unicasa, por exemplo, ao mesmo tempo em que trabalha a expansão de suas marcas e lojas para atender mercados de menor poder aquisitivo, tem trabalhado para concentrar sua marca associada ao mercado de alta renda: a Dell'Anno. A empresa pretende reduzir o número de lojas, que atualmente é de 220, e reservar-lhes um caráter mais exclusivo, para o qual entende que não há mercado no Brasil para mais de 150 lojas.

O movimento de separação dos padrões utilizados para o público de maior renda também é relatado pela empresa DJ móveis, que preferiu até hoje, trabalhar com diferentes linhas de produtos, ao invés de constituir marcas, pensando na redução de custos da empresa. No entanto, ao almejar trabalhar também com público de maior renda, deparou-se com a necessidade da constituição de uma nova marca, materiais de divulgação separados e até mesmo outra equipe de representantes de venda.

O móvel modular é o primeiro estágio neste movimento de diferenciação do consumo, caracterizado como ascensão a novos status de consumo.

Durabilidade das referências

A troca constante dos padrões de acabamento dos produtos acaba por inviabilizar uma das maiores vantagens do móvel modular no mercado brasileiro: a possibilidade de composição do móvel desejado ao longo do tempo.

Como o poder aquisitivo da maior parcela do mercado é bastante baixo, a proposta de se adquirir o produto em partes, segundo as possibilidades dos clientes a cada momento, é pertinente. Mas segundo os relatos colhidos ao longo da pesquisa, a variação dos modelos comercializados tem se acelerado muito. Os lançamentos de novas linhas acontecem pelo menos a cada evento que as empresas participam (o que pode variar de seis meses há dois anos, segundo o gerente comercial da Móveis Figueira) e os produtos são retirados do mercado cada vez mais rápido, ou relançados com novos acabamentos, como citou o diretor da Indekes, fabricante de cozinhas.

Atenta às necessidades do público de baixa renda, a empresa Thaisi, que definiu seu público como pertencente às 'classes D e E', mostrou especial atenção com a mudança de padrões produtivos e composição dos ambientes. Apesar de ter sua produção seriada de camas, a empresa se associa a outras fábricas do mesmo polo produtivo, Linhares (ES), que se encarregam de produzir outros produtos necessários ao dormitório. Para tanto, as empresas escolhem e desenvolvem padrões de acabamentos idênticos e em versões que podem ser combinadas. Ao longo do tempo, os modelos podem variar, mas os padrões de acabamento se mantêm e dialogam.

Desta forma, estas empresas subvertem a tendência verificada no ambiente concorrencial moveleiro, onde cada empresa quer ao mesmo tempo praticar um padrão de acabamento similar a outras empresas, mas exclusivo em seu desenho próprio.

O compartilhamento do padrão de acabamento, a exemplo das empresas parceiras, permite aos consumidores adquirirem combinações dos produtos de diferentes fabricantes, sempre formando um conjunto. Os produtos podem ser vendidos como modulados, apesar de serem produzidos por diferentes empresas.

Redes produtivas

A prática analisada acima promove uma rede produtiva a partir do compartilhamento da capacidade de pintura. A ação visa a redução de custos - pois as diversas fábricas compartilham o custo da matriz de impressão e rateiam a compra de tintas e a manutenção do maquinário - e também o fortalecimento do poder de negociação com os compradores uma vez que conseguem ofertar um conjunto mais completo e interessante de produtos.

Apesar desta experiência, a constituição de redes produtivas é bastante rara no contexto nacional. Alguns limites para que estas sejam implantadas foram identificados ao longo das entrevistas. Na tabela 13 estão relacionadas as respostas dos fabricantes entrevistados em relação às parcerias produtivas mais importantes ao desenvolvimento da produção.

O tema da construção de redes produtivas, através da especialização da produção e da troca de componentes entre empresas encontrou mais espaço para ser debatido em polos produtivos e organizações empresariais de menor porte, em Marco (CE), e em São Paulo.

Mesmo considerando que os empresários não estão devidamente dedicados ao tema, o presidente do Sindimóveis de Pernambuco também citou, no nordeste, a importação de componentes já processados do sul, ao invés da aquisição de insumos in natura, por exemplo, a compra de componentes de madeira maciça usinada, proveniente de Santa Catarina, para fabricantes de estofados.

Em São Paulo encontramos um exemplo bem estruturado de compartilhamentos produtivos, através do grupo Movelaria Paulista, derivado do APL fomentado pelo SEBRAE em 2006. O grupo trabalha ações coletivas e coordenação de trabalhos compartilhados, para melhor produtividade e concorrência por prazo.

Porém, a orientação destas empresas é o mercado corporativo ou doméstico sob encomenda, para buscar mercados que operam com maior margem de lucro e também para contornar a concorrência das empresas do sul. Assim, sua atuação encontra-se fora dos limites estudados neste trabalho.

Como vimos no capítulo anterior, a Varietá, empresa especializada na fabricação de componentes diversos, sob encomenda, e serviços, atende empresas de menor porte que fazem uso de serviços, adquirem peças, e desta forma acessam tecnologias que não estariam disponíveis a seu investimento direto. No entanto, à medida que estes processos produtivos mostram-se convenientes, as empresas incorporam a tecnologia produtiva e param de adquiri-las externamente. As redes produtivas não seguem consolidadas.

Tabela 13 - parcerias e ações conjuntas

Nomes	marcas	redes produtivas	
		Fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Bechara	Móveis Bechara	importa acessórios e ferragens, principalmente da China. A empresa conta que arca com despesas de matrizes produtivas, usadas por fornecedores nacionais.	Apesar de estar situada em um importante pólo produtivo destacou-se a individualidade dos trabalhos destas empresas.
Benetil	Benetil	-	-
	Vila Decor	fornecedores de folhas de revestimento importadas	-
Bertolini	Bertolini Cozinhas	desenha internamente acessórios para os fornecedores	Com pontos de venda, para divulgação
	Bertolini Sistemas de Armazenagem		
	Evva		
DJ Móveis	DJ Móveis (com 3 linhas)	Pesquisa a partir de fornecedores com empresa de desenvolvimento de padronagens em papel melamínico, responsáveis por pesquisas de tendências.	Parcerias com redes varejistas para a proposta de novos produtos.
		Diante do rápido crescimento nos últimos 4 anos, a empresa terceirizou diversos processos (como pinturas e revestimentos com empresas que mantêm parceria no desenvolvimento.	A marca é firmada não para o público final, mas dentro do Ponto de Venda, para as linhas mais populares.
	Deseo		
Domus	Domus	fornecedores de madeira com tecnologia em colheita, secagem e triagem.	Alguns acabamentos são realizados externamente, e há o desejo de desenvolver produtos que já levem em conta esta parceria, consolidando a rede, para o mercado interno.
			O gestor participa da associação regional e destaca que a falta de ações conjuntas das empresas levou o pólo a uma grande crise com a redução das exportações. Mesmo a recolocação das empresas no mercado interno tem se dado de forma competitiva ao invés de colaborativa. Citou as dificuldades para realização do evento Brasil móveis, dedicado a este setor, e que acabou não se realizando no ano de 2013.
Indekes	Indekes	ferragens importadas da china - integralmente	no pólo do oeste paranaense as empresas se reúnem para troca de informações o que as ajuda a 'monitorar tendências', e negociarem o compartilhamento de capacidades produtivas, adquirindo componentes, processos e serviços uns dos outros.
		fornecedores de rolos participam do desenvolvimento das padronagens em pintura UV.	

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 13 - parcerias e ações conjuntas

Nomes	redes produtivas		
	marcas	Fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Madressilva	Madressilva	insumos adquiridos em fortaleza, sem variação.	Intenso compartilhamento de informações e capacidade produtiva entre as empresas e com bastante processo de terceirização para as empresas menores.
	Santa Maria		
Marcenaria Almudena	Marcenaria Almudena	fornecedores são importantes fontes de informação e técnica, destacam-se pintura e ferragens. No entanto a escala de compras para o trabalho da empresa dificulta o acesso a estas empresas.	Integra o grupo Movelaria Paulista, que desenvolve ações coletivas setoriais - dentre elas o desenvolvimento de padrões e procedimentos comuns a empresa, que tem redesenhado as rotinas de trabalho aplicadas.
			Integra e atua no SimABC, sindicato patronal das Movelarias do ABC paulista. (representante membro da diretoria)
Marcenaria Príncipe	Marcenaria Príncipe	-	Intergra o grupo Movelaria Paulista, fomentado pelo SEBRAE. As empresas participantes compartilham informações e capacidade produtiva - evoluindo, para tanto, na coordenação modular compartilhada e na padronização dos processos.
			Curso de Pós-Graduação em Design Moveleiro do Senac São Paulo, para confecção de protótipos desenvolvidos por alunos e possíveis produções em série.
Móveis Figueira	Móveis Figueira	fornecedores de rolos participam do desenvolvimento das padronagens em pintura UV.	Patrocínio em um programa dominical
Patrimar	Patrimar	fornecedores de pintura	A própria clientela, a elaboração dos produtos.
		escritórios de design responsáveis por pesquisas	-
Rimo	Rimo	o 'monopólio' das matérias primas básicas (chaparia) e sua diferença grande de preço na colocação dos produtos fora do circuito dos maiores pólos produtivos (Sul e Noroeste Paulista) prejudicam o desempenho dos móveis de Linhares.	-
		as terceirizações acontecem em processos. Houve uma experiência ruim em relação a compra de componentes pois o ajuste dimensional não conseguiu ser contemplado. O produto foi tirado de linha.	
	Dinamika	-	a relação com lojistas parceiros é delicada, há uma certa disputa de parceiros comerciais entre fábricas concorrentes.

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 13 - parcerias e ações conjuntas

Nomes	marcas	redes produtivas	
		Fornecimento estratégico	parcerias e ações conjuntas
Rufato	Rufato	dificuldade para acessar novos materiais por estar 'fora' do circuito comercial dominante.	falta associaçãp para cobrar diversificação dos fornecedores e padronização da qualidade
	Mobillare	Muitos processos e componentes são terceirizados, por exemplo estofados e cortes curvos. Mas não há normativas ou padronizações para este fornecimento.	Incorporou uma transportadora para contornar a grande dependência de caminhões.
	(nome não citado)		
Thaisi	Thaisi	-	Parcerias com fabricantes 'vizinhos' para o desenvolvimento de produtos na mesma padronagem de pintura e acessórios para que os consumidores possam formar conjuntos. A parceria precisa se estender até os representantes de vendas.
Bragança	Bragança	o 'monopólio' das chaparias verificado no preço e no abastecimento, impacta fortemente o desempenho da produção. Citou um aumento de 26%, além de escassez de produto. em 2012	as empresas do pólo de Mirassol mostram-se solidarias, por exemplo, na falta de abasecimento de chapas, empresataram-se mutuamente os materias para que o estoque de nenhuma ficasse zerado.
	Oliveira		
TodeschiniSA	Carraro	desenvolvimento conjunto com fornecedores	grupos comerciais varejistas
	Morata	terceirização de partes pequenas, quando não convém internalizar	
	Criare		
	Italínea		
	Todeschini		
	Avantti		
Unicasa	Telasul	tercerização pequenas partes, gavetas, por exemplo	-
	Casa Brasileira	(fornece inclusive o material, como retalhos da chaparia), ou retalhos de partes internas	
	New	criação 'a 4 mãos' com fornecedores de acessórios	Parceria com grupos comerciais que distribuem os produtos. Estímulo a relação com arquitetos e designers de interiores para a venda. Através de pontos e outros
	Favorita		
	Dell'Anno	tercerização colocação de revestimentos sofisticados como lâminas de madeira e pintura até pouco tempo (atualmente a empresa internalizou este processo)	co-criação estratégica com designers de referência (principalmente padronagens)
	Unicasa Corporate		

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

As empresas de grande porte, ao se interessarem por um novo processo produtivo, componente ou produto, desenvolvem uma parceria com empresa, geralmente de menor porte, para desenvolver as primeiras experiências. Após a resolução de dificuldades iniciais de produção e o alcance do resultado almejado, a empresa contratante internaliza o processo, geralmente investindo em tecnologia mais avançada, melhorando o desempenho da solução desenvolvida em relação à sua produtividade.

Tanto nos casos de atendimento a pequenos clientes, como na empresa Varietá, quanto nas relações estabelecidas entre as empresas de maior porte e as terceirizadas, a encomenda de componentes e serviços funciona como um laboratório de pesquisa e desenvolvimento. As terceirizadas se encarregam de mapear as novidades na cadeia de fornecimento e experimentar suas aplicações.

A fragilidade do modelo pode ser considerada o motivo pelo qual, algumas vezes, a empresa fornecedora de componentes é um braço comercial do próprio fornecedor de insumo, ou um departamento de uma produtora maior que compartilha seu investimento produtivo com outras empresas, como forma de otimizar seu uso⁷⁶.

4.Planejados

As entrevistas entre fabricantes que atuam com móveis planejados revelaram dificuldades existentes na relação entre fabricantes e grupos comerciais, para concluir a operações de vendas que envolvem as diferentes empresas.

No início da década de 90, mesmo antes da difusão massiva do MDF, havia um acúmulo de experiências produtivas e comerciais nas maiores empresas de móveis seriados. Estas empresas queriam ampliar sua atuação para públicos em que se pudessem trabalhar maiores margens de retorno dos investimentos.

As estruturas comerciais para a difusão dos produtos seriados eram principalmente os grandes magazines que, controlando encomendas, também conduziam as perspectivas de desenvolvimento desta indústria. Algumas experiências comerciais, e mesmo iniciativas de designers empreendedores⁷⁷, inauguraram outras possibilidades para abordar o mercado consumidor, mas também evidenciaram uma estrutura produtiva bastante fragmentada, carecendo de articulação tanto entre as empresas atuantes quanto no mercado que atendem.

⁷⁶ A empresa entrevistada neste caso, a Varietá, faz parte de um grupo comercial que envolve as duas pontas dessa cadeia – uma importante distribuidora de insumos no polo produtivo de Bento Gonçalves e uma fabricante de móveis finos, que não ocupa toda sua capacidade produtiva.

Outro caso que exemplifica tal relação são os serviços prestados por grandes distribuidoras, como a empresa varejista de insumos Leo Madeiras. Além de ofertar insumos e equipamentos para a produção de marcenarias de pequeno e médio porte, a empresa oferta estes insumos já processados por estes equipamentos. Por exemplo, chapas cortadas e usinadas, peças revestidas e até mesmo visualizações de projetos para apresentação aos clientes, são ofertados de forma individualizada.

Esta prática não agrada muitos agentes da produção, que a consideram uma invasão à área de processamento industrial e uma concorrência que atrapalha o desempenho de marcenarias de médio porte. Segundo entrevistas com entidade representativa em São Paulo, o questionamento sobre esta prática não é dirigido à empresa, pois os reclamantes se encontram, de certa forma, dependentes do abastecimento promovido pela revendedora, além de temerem o embate com empresa de tão grande porte.

⁷⁷Hobjeto, de Geraldo de Barros, por exemplo, e várias iniciativas de Michel Arnoult, ver Leon, 2009

Outra resposta, encontrada por fabricantes de certo porte produtivo, foi a da constituição de marcas/lojas próprias e através de uma rede de parcerias comerciais para as lojas de marca⁷⁸. Originalmente estes fabricantes, principalmente do polo de Bento Gonçalves, destinavam suas produções a magazines. Ao 'inventarem' a modalidade de produção/distribuição dos Móveis Planejados, se aproveitaram do costume corrente, entre a população de renda média e alta, de encomendarem seus móveis.

Nesta modalidade os móveis são desenvolvidos através de componentes modulares, mas são ofertados em uma composição única, definida no ato da venda. Os módulos também podem receber finalizações customizadas, desde que sigam a linguagem dos produtos definidos pelas linhas em produção.

Para tanto os fabricantes estabeleceram parcerias comerciais com lojistas de diversas regiões, incentivando a indicação de arquitetos e designers locais e dedicaram investimentos à constituição da marca, inclusive com apelos publicitários.

Há marcas de móveis planejados que estabelecem a parceria comercial com as lojas através do sistema de franquias, onde existe maior controle de procedimentos. Mas, na maioria dos contratos, a loja é conceituada como um distribuidor autorizado e quase sempre exclusivo da marca. Desta modalidade de produção e comercialização do móvel, podemos destacar dois pontos importantes:

Primeiramente, esta é uma prática exclusivamente brasileira. Não há base comparativa na organização moveleira de outros países. O que há, internacionalmente, mais próximo a ela, são as produções modulares, componíveis pelos clientes, mas não a estrutura de desenvolvimento de projetos customizáveis, acoplada à venda do produto.

O segundo ponto a se destacar é que esta é uma estrutura cara e de administração complexa, pois os produtos sofrem variações e exigem um maior grau de especialização da equipe, tanto no projeto quanto na montagem, além de todo o acompanhamento de desempenho da marca. Todos estes custos se refletem no preço do produto⁷⁹.

Relação com Comércio

Como os projetos a serem realizados são finalizados apenas no ato da venda, a prestação deste serviço é vital para o andamento da produção planejada e também para consolidar a imagem da marca construída com grande esforço de marketing.

Os principais problemas relatados nas entrevistas com fabricantes desta modalidade estão relacionados a este esforço: o treinamento dos vendedores nos softwares de desenvolvimento da empresa e a inexistência de uma linguagem única para o desenvolvimento dos projetos, pelos vendedores.

⁷⁸Aos olhos do público, esta configuração se assemelha a franquias, mas seu formato jurídico é de uma parceria com exclusividade de fornecimento, veremos mais no item Distribuição.

⁷⁹Muitas marcenarias pequenas, antigas oficinas de trabalho sob encomenda, em sua fase de crescimento experimentam adequar sua produção a esta modalidade. Porém o índice de sobrevivência destas empresas é baixo, diante dos custos de manutenção de sua estrutura comercial e da concorrência de marcas já constituídas. Estas pequenas empresas não são o foco desta pesquisa.

Em algumas marcas existe o procedimento de aprovação do projeto (por uma equipe da fábrica) para averiguar a exequibilidade da proposta vendida pela loja parceira, conforme verificamos na empresa Itálínea, parte do grupo Todeschini.

Porém, um problema ainda mais grave que este ocorre com a seleção de montadores responsáveis pela finalização dos projetos nas casas dos clientes. Como os projetos sofrem variações, mesmo com o acúmulo de experiência, é necessário que o profissional acompanhe desenhos técnicos e compreenda as instruções enviadas. É cada vez mais raro que profissionais preparados para esta demanda estejam sendo formados⁸⁰.

Muitas vezes o profissional que desempenha a função de montador é um remanescente de marcenarias informais, e não há vínculo formal com as empresas produtoras do móvel para a prestação do serviço, apenas uma indicação.

As dificuldades intrínsecas ao trabalho de montagem, combinadas com o descompromisso entre os envolvidos, têm levado a uma série de problemas de instalação que comprometem a qualidade do produto. A resolução destes problemas envolve complexos recursos logísticos, com substituição de peças provenientes das fábricas.

A atribuição de responsabilidades sobre os eventos ocorridos na instalação é alvo de disputa entre os envolvidos: o grupo comercial que realizou a venda, a fábrica que enviou o produto e o instalador responsável pela montagem. Mas, mesmo que a origem de eventuais problemas seja corretamente esclarecida e a resolução seja conduzida, a insatisfação do cliente direciona-se para a marca do produto adquirido, pois é este o elemento de referência adotado desde o momento da escolha do produto.

A articulação dos diferentes participantes em torno da marca, pode trazer à tona temas de difícil condução, como, por exemplo, a idoneidade dos grupo comerciais parceiros, ou a garantia e manutenção do contrato de parceria, frente à propostas de concorrentes.

Em caso recente, a empresa Todeschini SA, nas atividades referentes à sua marca dirigida ao público de maior renda enfrentou o problema com a falência de um grupo comercial parceiro que não honrou seus compromissos com clientes, nem repassou à fábrica os pedidos já vendidos.

A empresa precisou arcar com o prejuízo destas negociações entregando os produtos em nome da manutenção de sua imagem pública. A extensa exposição na mídia marcou o caso, por tratar-se de uma marca com atuação nacional.

A repercussão deste e outros problemas, de menor monta, que ocorrem na relação de parceria das marcas que trabalham a modalidade de móveis planejados, tem levado as empresas a repensarem o formato da articulação entre comercialização, produção e distribuição autorizada – o formato aplicado atualmente – para franquias.

⁸⁰Os cursos de marcenaria têm se dedicado mais a formações neste sentido – inclusive o SENAI, conforme nos relata Gemile, do Senai Bento Gonçalves. No entanto os cursos ainda são numericamente insuficientes e mal distribuídos pelo território nacional.

Tabela 14 – Pesquisa e desenvolvimento de produtos

Nomes	desenvolvimento de produtos				
	marcas	referências	processo	estrutura	equipe
Bechara	Móveis Bechara	escritórios externos	protótipo virtual e físico	catálogo	escritórios externos e "engenharia" interna
Benetil	Benetil	-	-	catálogo	-
	Vila Decor	-	-	catálogo com customização de acabamentos	interna - o gestor é designer
Bertolini	Bertolini Cozinhas	Pesquisa de Mercado	protótipo virtual	catálogo	equipe interna de P&D
	Bertolini Sistemas de Armazenagem	Clientela		catálogo / coleção e desenvolvimento	
	Evvisa	Feiras Internacionais			
DJ Móveis	DJ Móveis (com 3 linhas)	Preço Final do Produto Análise do desempenho de vendas Análise das tipologias construídas, por exemplo no programa Minha Casa Monitoramento da concorrência	protótipo virtual e físico	catálogo	escritórios externos, cada um dedicado a um diferente público
	Deseo	Estudos de Mercado (IEMI)		catálogo / coleção	
Domus	Domus	Fornecedores, Feiras e Clientela	protótipo físico	catálogo	o próprio gestor
Indekes	Indekes	Preço Final do Produto	protótipo virtual e físico	catálogo	escritório externo
		Solicitação do Cliente		desenvolvimento exclusivo	equipe do cliente
		Melhor uso do maquinário e materiais disponíveis Monitoramento do mercado para ofertar artigos diferentes.			Já houve profissional interno exclusivo da empresa mas o volume de trabalho não justificava a contratação.
Madressilva	Madressilva	Clientela	protótipo físico	catálogo	1 designer em formação em Fortaleza e profissionais experientes.
	Santa Maria				
Marcenaria Almudena	Marcenaria Almudena	Feiras Internacionais	Projeto Técnico	desenvolvimento personalizado	interna - técnicos do SENAI Parceria com Arquitetos e Designers de Interiores
Marcenaria Príncipe	Marcenaria Príncipe	Publicações nacionais e internacionais Participação em Feiras	Projeto Técnico	desenvolvimento personalizado	interna - 2 arquitetos
Móveis Figueira	Móveis Figueira	Oferta no mercado a públicos de maior poder aquisitivo, de onde as Televisão Sem "vanguardismo"	protótipo físico	catálogo/coleção	Profissionais experientes da produção.
		fornecedores e feiras internacionais			o próprio gestor

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 14 – Pesquisa e desenvolvimento de produtos

Nomes	marcas	desenvolvimento de produtos				
		referências	processo	estrutura	equipe	
Patrimar	Patrimar	Preço Final do Produto	protótipo virtual	Catálogo	escritórios externos	
		Oferta no mercado a publicos de maior poder aquisitivo (Referência Clientela			os próprios gestores	
					equipe do cliente	
Rimo	Rimo	Preço Final do Produto	protótipo virtual e físico	catálogo	departamento interno de design com 1 arquiteta e 1 designer de produtos	
	Dinamika	Desmpenho de vendas e departamento comercial			departamento de 'desenvolvimento de produtos' para as especificações técnicas da produção.	
Rufato	Rufato	Feiras Internacionais	Amostragem e protótipo físico	catálogo	escritórios externos	
	Mobillare	Consulta Sistematizada a Representantes Comerciais				
	(nome não citado)	Consultoria em Design				
		Pesquisas de Mercado (IEMI)				
Thaisi	Thaisi	Preço Final do Produto e Opinião dos representantes Clientela	protótipo virtual e físico	catálogo	profissionais experientes da produção	
Bragança	Bragança		protótipo físico	catálogo / coleção	núcleo interno	
	Oliveira	Preço Final do Produto			anteriormente eram escritórios externos	
TodeschiniSA	Carraro	Monitoramento da concorrência	protótipo virtual e físico	catálogo	(não descrito)	
	Morata	(não descrito)		catálogo e desenvolvimento personalizado	(não descrito)	
	Criare	Monitoramento da concorrência		coleção anual e desenvolvimento personalizado	(não descrito)	
	Italínea	Feiras e pesquisas com lojistas			contratação externa e adaptação interna em equipes de 'engenharia' do produto	
	Todeschini	Escritórios Italianos		Desenvolvimento personalizado		
	Avantti	Clientela e Feiras Internacionais			equipe vendas	
Unicasa	Telasul	Monitoramento da concorrência	protótipo virtual e físico	catálogo	núcleo interno de design para todas as marcas, subordinado ao marketing (8 profissionais de criação e 1 coordenador)	
	Casa Brasileira	Participação em Feiras Nacioanais		catálogo e desenvolvimento personalizado		
	New	Pesquisas com lojistas		coleção anual e desenvolvimento personalizado		
	Favorita	Feiras Internacionais + Assinatura de consultoria global em moda e				
	Dell'Anno	Pesquisas com lojistas		Desenvolvimento personalizado		
	Unicasa Corporate	Clientela				protótipo virtual

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

O depoimento da empresa Rimo, em fase de articulação de sua marca destinada a públicos de renda mais elevadas, evidencia estas preocupações. A primeira delas, em fidelizar a parceria comercial com o lojista.

“Existe hoje, para a maioria dos lojistas, o seguinte: a gente chega hoje em um lojista da Dell’Anno, e ele pergunta “O que o Sr. me oferece? Dependendo do que o Sr. me oferecer eu troco de bandeira.” Ele está infeliz com a Dell’Anno, e você chega no [lojista] da Todeschini, é a mesma coisa. Na Favorita? A mesma coisa [...]. Como vivenciam muitos problemas, e eles não tem uma estrutura, não sabem administrar uma loja, não conseguem vivenciar o varejo. Então se você diz para ele – “Eu te dou o Show-room.” É na hora, ele descredencia a marca e vem para a sua. E que garantia você tem, com este monte de rede de lojas, que este cara não vai, amanhã ou depois, não vai fazer isso também [com você]?”

As questões operacionais na administração das marcas tornam-se ainda mais difíceis quando juntamos a eles o fato de que as maiores empresas administram diversas marcas, associadas a diversos estratos de consumo.

Estratégias e desenvolvimento de produtos

A tabela 14 mostra como as empresas se estruturam para o desenvolvimento de novos produtos em relação à cada uma de suas marcas, a forma como organizam a oferta a seus clientes e com que equipe contam na realização deste trabalho.

A Unicasa vem, há alguns anos, lançando marcas de móveis planejados para atender segmentos de menor renda, ao mesmo tempo em que se esforça para destacar sua marca mais tradicional. As novas marcas da empresa, que atingem públicos cada vez com menor renda, aproveitam o crescimento do consumo da população.

Porém, neste mercado os produtos são ofertados com pequena margem de contribuição para as empresas, o que faz com que as operações de venda precisem estar otimizadas, evitando ao máximo os tipos de erros narrados anteriormente. Em maio de 2013 a empresa lançou sua quinta marca, a mais popular do grupo, na modalidade de móveis planejados. Os contratos de abertura para estas lojas são exclusivamente no regime de franquias.

Entre os móveis planejados e empresas envolvidas com a administração de marcas, a participação de designers se conecta pouco à produção, mesmo que nesta área a linguagem do produto desenvolvido conte muito para identidade junto ao público.

A TodeschiniSA, administradora de 4 marcas de móveis planejados ativas, conta internamente com apenas uma equipe de profissionais responsáveis pela adaptação dos projetos às linhas de produção. Esta equipe funciona como mais um setor de ‘engenharia’, comum à maioria dos fabricantes entrevistados.

Para o desenvolvimento de suas linhas de produtos, lançadas em períodos de aproximadamente um ano, a empresa contrata escritórios externos de design. No caso de sua linha destinada ao público da maior faixa de renda é feita a contratação de escritórios internacionais, mais recentemente italianos.

Já a empresa UNICASA desenvolve internamente seus projetos. O gerente de design responsável pela equipe contou que a área é entendida como estratégica para empresa, mesmo assim, encontra pouco espaço para se desenvolver além do que já é rotineiramente praticado.

A equipe de design conta com apenas oito profissionais para o desenvolvimento dos produtos das cinco marcas atuantes, assim como revisões e estudos e captação de informações para os próximos lançamentos. Nenhum escritório de design é contratado externamente.

A atividade do grupo é subsidiada por uma série de agências de informações: observatórios e monitoramento em relação às ‘tendências internacionais’. Estas agências⁸¹ monitoram também lançamentos de móveis e insumos de influentes empresas fornecedoras globais para setor moveleiro.

Além disso, a empresa realiza monitoramento periódico do desempenho de seus produtos. Atualmente, através de uma pesquisa anual formal com os lojistas, mas coleta constantemente as críticas recebidas de lojas e clientes.

Apesar de ser pequena, esta foi a maior equipe de desenvolvimento de produtos, internalizada entre as empresas fabricantes de móveis entrevistadas. E nela verificou-se um aprofundamento do olhar sobre o mercado atendido: o gerente de design descreveu as intensas dificuldades de diferenciação do público consumidor apenas a partir da faixa de renda, uma vez que a empresa atende cinco segmentos distintos e os produtos são, em termos materiais, muito similares.

Ao assumir que esta é uma dificuldade e contradição constante, já que os produtos da linha “A” visam diferenciar-se, enquanto os das demais linhas buscam justamente igualar-se, a equipe procura entender outros atributos que caracterizam o mercado consumidor, entre eles a faixa etária e a estabilidade em relação ao local de moradia.

Porém, as reflexões mais profundas sobre o mercado consumidor, devem ser desenvolvidas à parte, em uma nova marca, e não devem questionar os conceitos de exclusividade já trabalhados nas marcas anteriores. As recentes aquisições tecnológicas da empresa vêm sendo feitas para a manutenção da lógica de customização e exclusividade – com máquinas que permitirão a produção de itens com variações de medidas milimétricas.

Nas novas proposições, a equipe de design tem ajudado a conduzir outros caminhos para o desenvolvimento da empresa e para a superação de seus problemas (dificuldades na montagem dos produtos, dificuldade nos acordos com lojistas). Porém este espaço tem se constituído lentamente dentro da empresa.

Pouco espaço para o debate interno.

Muitos profissionais passaram pelo setor de desenvolvimento de produtos e pesquisa, na empresa Unicasa, buscando organizar os procedimentos orientadores do desenvolvimento de produtos. Os setores tradicionalmente estabelecidos como o comercial, tendiam a tratar o desenvolvimento de produtos como uma simples resposta às nuances de mercado, para que se acompanhem as ‘tendências’.

⁸¹ As empresas desenvolvedoras de estampas para o acabamento de painéis MDP e MDF, citadas no capítulo anterior, por exemplo, acompanham as mesmas fontes de informação acessada pela equipe de designers.

Há ainda outros entraves internos até que o design consiga se firmar como um elo de efetiva importância nas decisões da empresa. Estes vão desde a forma com que se trata pesquisa e aquisição de insumo até o ambiente para testes produtivos, correções e protótipos.

Hoje, ainda como na maioria das empresas, grande parte do trabalho de desenvolvimento passa pelo monitoramento do que vem sendo praticado no mercado e a adaptação dos produtos já convencionalmente trabalhados, e que devem receber os insumos de acabamento em cada marca / segmento de mercado, de acordo com a gestão dos contratos de exclusividade, firmados com os fornecedores.

5. Distribuição territorial e organização das empresas

Apesar do mercado consumidor encontrar-se bastante distribuído pelo território nacional, as empresas produtoras e os referenciais produtivos estão concentrados no sul e sudeste do país. E a produção em outras localidades enfrenta dificuldades para se desenvolver. Neste item, relatou-se como o polo de Marco no Ceará contornou algumas destas dificuldades, a partir de sua condição sócio-política peculiar. Sua trajetória nos ajuda a identificar os temas enfrentados. Por fim destaca-se que a ausência de uma estrutura de transportes exige das empresas produtoras a integração com empresas transportadoras.

Ao longo da década de 2000, houve grande transformação na capacidade de consumo do mercado interno. O consumo do nordeste, por exemplo, cresceu a uma taxa de 20% ao ano nos últimos dez anos, segundo o Sindicato dos Fabricantes de Móveis de Pernambuco.

Inicialmente, a divisão regional da produção e as características de cada polo produtivo não estavam no foco deste trabalho; no entanto, o primeiro levantamento das atuações das empresas cadastradas nos bancos de dados de instituições e eventos pesquisados mostrou a intensidade da atuação das empresas do sul-sudeste (localização dos polos tradicionais) no mercado nordestino. Esta divisão geográfica da produção, e a radicalidade das distâncias que separam as empresas de seu mercado mais pungente, orientou a decisão de, nesta pesquisa, concentrarmos as entrevistas às empresas produtoras em um evento comercial no nordeste, a MOVEXPO em Recife (PE), ocorrido em maio de 2013.

Algumas características da produção moveleira concentrada em polos estão demonstradas no gráfico 8. Nele observa-se que os maiores produtores são: Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR) e a região de Mirassol e Votuporanga, aqui nomeada como Noroeste Paulista (SP), todos prioritariamente dedicados à produção de móveis residências em painéis de madeira reconstituída.

O gráfico 8 mostra ainda que o polo da grande São Paulo opera com baixa produtividade (número de trabalhadores por número de peças), sendo o quarto polo dentre os maiores produtores, mas o segundo em número de empresas e trabalhadores, e com o menor desempenho entre os 7 primeiros polos mostrados. Ubá e Linhares têm a maior média de trabalhadores por empresa, enquanto os demais circulam a faixa de 13 a 25 trabalhadores por empresa. Quanto à produtividade (em número de peças divididos entre o número de trabalhadores), Linhares (ES) se destaca, seguido de Bento Gonçalves (RS), Noroeste Paulista, Arapongas (PR) e Ubá (MG).

gráfico 8 - produção, empresas e postos de trabalho nos principais polos nacionais

Total de peças produzidas em 2012: 494.189 mil

Total de empresas em 2012: 17.500

Pessoal ocupado em 2012: 322.800

Fonte: IEMI

O mapa, na figura 11, traz a localização das empresas entrevistadas e a relação do mercado que atendem. A tabela 15 mostra a área de atuação de cada empresa entrevistada. Vale destacar que, ao contrário do que vimos no grupo de fornecedores de insumos, não foram encontradas empresas de origem estrangeira atuando com a produção de móveis no país.

Foram encontradas poucas empresas regionais atendendo o mercado do norte, nordeste e centro-oeste – a exceção é feita ao novo polo de Marco, no CE, sobre o qual falaremos mais à frente. Em entrevista com a gerente de design do SENAI – CETEMO (Centro tecnológico do Mobiliário) de Bento Gonçalves, polo produtivo no extremo oposto do país, pudemos visualizar as dificuldades envolvidas, no estabelecimento de indústrias moveleiras no Norte.

Um projeto, de consultoria e cursos para as micro empresas em Belém do Pará, foi encaminhado pelo Sebrae, em parceria com o SENAI – CETEMO para difundir a técnica construtiva moveleira com a utilização de placas de MDF. A motivação para esta iniciativa é a implantação de uma fábrica deste insumo no município de Paragominas (PA).

“A gente levava desenvolvimento de produto, criava, apresentava para eles. Só que o custo dos acessórios, o custo do MDF, como esta planta nova de MDF estava só fazendo cru não estava fazendo ainda o revestido, eles tinham um custo muito grande, porque eles compram daqui. O material acaba vindo daqui, o acessório, a chapa. Então estava ficando um custo muito grande para eles fazerem este móvel mais com cara de seriado. (Entrevista CETEMO, 03/2013, p.2)

Durante a consultoria os profissionais do SENAI buscaram redirecionar a iniciativa para valorizar o uso dos materiais e técnicas locais, mas a resposta negativa vinha dos próprios produtores envolvidos:

“Quando a gente ia conversar com estas empresas eles diziam – eu queria um móvel que nem da Todeschini, já tinham uma linha que era um espelho daqui (...) A gente tentou implantar lá a cultura de que eles tinham que valorizar a cultura local deles. Um produto que atendesse a necessidade das casas deles de lá, mais simples. Mas eles têm muito amarrado este foco de estar parecido com uma Todeschini” (Entrevista CETEMO, 03/2013, p.2)

“Todas as empresas daqui têm representação lá. Em Belém (...) tinha a revenda de todas as marcas (mais importantes). E eles vendem muito lá! Porque quem tem dinheiro, são essas marcas que eles procuram.” (Entrevista CETEMO, 03/2013, p.11)

Para o presidente do Sindmóveis-PE, a atuação das empresas de outras regiões é bem-vinda, inclusive deseja-se a transferência de unidade produtivas, incentivando a constituição de um tecido industrial que amenize as dificuldades no crescimento das empresas locais.

Verificamos que a maioria das empresas nordestinas trabalha basicamente sob encomenda, atendendo às elites, ou se direciona ao mercado corporativo. Encontra dificuldades na produção em escala para um mercado um consumidor fortemente dividido, como nos estágio iniciais na industrialização brasileira, que citamos no capítulo anterior, mesmo com os incrementos do poder de compra da maioria da população.

Produtores de Móveis entrevistados

Porte, origem, localização e principais mercados

Figura 11 - *mapa com a localização das empresas entrevistadas e mercados atendidos*

Tabela 15 - marcas e regiões atendidas

Nomes	Porte (trabs)	Pólo Referência	Produto				
				marcas	mercado	público	regiões
Bechara	250	Noroeste Paulista (SP)	Seriados	Móveis Bechara	Magazines + Lojas Especializadas	Renda Média Baixa	nacional e externo
Benetil	150	Ubá (MG)	Seriados	Benetil	Magazines	Renda Média e Média Baixa	SE e NE
				Vila Decor	Lojas Especializadas	Renda Alta	nacional
Bertolini	-	Bento Gonçalves (RS)	Seriados	Bertolini Cozinhas	Magazines	"Classe C" e "Classe D"	nacional, Principalmente NE
			Planejados	Bertolini Sistemas de Armazenagem	Corporativo	-	
				Evvisa	Lojas Especializadas	Renda Média Alta e Alta	
DJ Móveis	450	Arapongas (PR)	Seriados	DJ Móveis (com 3 linhas)	Magazines	"Classe C e D"	nacional e externo - Novo CD em PE
					Lojas Especializadas	"Classe C"	
						"Classe B-2"	
			Modulados	Deseo	Lojas Especializadas	"Classe A-2 e B"	nacional
Domus	-	São Bento do Sul (SC)	Seriados	Domus	Lojas Especializadas	Renda Média Alta	SE e CO, com expansão recente para o NE
Indekes	180	Sudoeste Paranaense (PR)	Seriados	Indekes	Magazines	Renda Baixa e Média Baixa	nacional e externo
						Renda Média	
Madressilva	-	Marco (CE)	Seriados	Madressilva	Magazines + Lojas Especializadas	Renda Média Alta	N, NE e CO
				Santa Maria	Magazines	Renda Média Baixa	
Marcenaria Almudena	40	Grande São Paulo (SP)	Sob-Medida	Marcenaria Almudena	Usuário e designers de Corporativo	Renda Média Alta e Alta	Grande São Paulo e arredores
Marcenaria Príncipe	-	Grande São Paulo (SP)	Sob-Medida	Marcenaria Príncipe	Usuário e designers de interiores Corporativo	Renda Média Alta e Alta	Grande São Paulo e arredores
Móveis Figueira	-	Porto Alegre (RS)	Seriados	Móveis Figueira	Magazines e Lojas Especializadas	"Classe C" e "Classe D ascendente"	nacional

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Tabela 15 - marcas e regiões atendidas

Nomes	Porte (trabs)	Pólo Referência	Produto	marcas	mercado	público	regiões
Patrimar	-	Noroeste Paulista (SP)	Seriados	Patrimar	Magazines	"Classe C" que ascendeu da "Classe D"	nacional
Rimo	400	Linhares (ES)	Seriados	Rimo	Lojas Especializadas	Renda Média Baixa	nacional, menos o Sul. O maior crescimento tem sido o NE Espírito Santo e Sul da Bahia
			Modulados			Renda Média	
			Planejados	Dinamika	Franquias	Renda Média Alta	
Rufato	400	Ubá (MG)	Seriados	Rufato	Magazines	Renda Média e Média Baixa	nacional
				Mobillare	Lojas Especializadas	"Classe B e A"	SE e CO
				(nome não citado)	-	Renda Baixa	-
Thaisi	87	Linhares (ES)	Seriados	Thaisi	Diversos (De Magazines a Mascates)	"Classes D e E"	SE e NE
Bragança	-	Noroeste Paulista (SP)	Seriados	Bragança	Magazines	"Popular"	nacional
					Lojas Especializadas		
TodeschiniSA	700	Bento Gonçalves (RS)	Seriados	Oliveira	Lojas Especializadas	Renda Média Alta e Alta	
			Seriados	Carraro	Magazines	Renda Baixa	nacional e externo
			Planejados	Morata	Lojas Especializadas	(Não Descrito)	(não descrito)
				Criare	Loja-Marca	Renda Média e Média Baixa	nacional
				Italínea	Loja-Marca e Lojas Especializadas	Renda Média e Média Alta	nacional
				Todeschini	Loja-Marca	Renda Média Alta e Alta	nacional
				Avantti	Corporativo	Corporativo	(não descrito)
Unicasa	-	Bento Gonçalves (RS)	Seriados	Telasul	Magazines	"Classe D"	nacional
			Modulados	Casa Brasileira	Franquias	"Classe D" e Público Jovem e Informal	foco NE
			Planejados	New	Loja-Marca	"Classe C"	nacional
				Favorita	Loja-Marca	"Classe B e C"	
				Dell'Anno	Loja-Marca	"Classe A e B"	
				Unicasa Corporate	Corporativo	hotéis comercial construção civil	

*Alguns nomes foram substituídos a pedido das empresas

Para ofertar produtos acessíveis à maioria do mercado consumidor, o nível de produtividade precisa ser mais alto, o que não corresponde ao porte atual das empresas, nem suas capacidades de reinvestimento⁸².

Outras dificuldades constituem as barreiras à entrada – ou ao crescimento – das empresas no setor, como a existência da concorrência de outras regiões, a já citada dificuldade de constituição de uma rede de fornecedores e mais subjetivamente, o referencial de consumo baseado na produção das empresas sulistas, o consumo de suas marcas.

A concorrência do sul também foi vista como ameaça ao desenvolvimento do polo moveleiro de Marco (CE), segundo o Plano de desenvolvimento do APL de Móveis do Marco (CE), publicado pelo SEBRAE em 2008, assim como a alta do câmbio⁸³.

A instalação deste Polo contornou algumas destas dificuldades, e também recebeu consultoria do SENAI-CETEMO (RS). As empresas da região ofertam seus produtos ao mercado do norte e nordeste e atualmente se expandem ao centro-oeste. Sua constituição envolveu condições específicas de oportunidades locais – inclusive com incentivos públicos, para seu desenvolvimento.

O polo de Marco (CE)

A cidade de Marco (CE) localiza-se na rota da madeira paraense à Fortaleza, o que oferece vantagens para a implantação de indústrias moveleiras. No entanto esta característica só foi explorada a partir da implantação do Programa de Compras Governamentais, em 1987, com vistas a incentivar a produção do estado (SCIPIÃO, 2004).

Mesmo que não houvesse precedente de movelarias na região, alguns empresários conseguiram um contrato de produção de carteiras escolares para o abastecimento da Secretaria de Educação do Estado. A prefeitura da cidade ofereceu apoio e crédito às iniciativas. Para cumprir os contratos, apesar da pouca experiência de todos os participantes, formaram-se redes de colaboração e produção de componentes para os produtos. A associação das fábricas se deu de forma tranquila, uma vez que os empreendedores eram integrantes de uma mesma família, tradicionalmente ligada à política da região.

Após o término do programa governamental os fabricantes passaram a atender a rede de lojas de um empresário e político da região, que por um tempo garantiu a compra de toda a produção da cidade (SCIPIÃO, 2004).

A produção do polo de Marco se firmou, diversificou a clientela e passou a atender o mercado de exportação a partir de 1998 (SEBRAE, 2008). O mercado externo chegou a ter grande importância para o polo. Hoje, porém, as exportações são pouco expressivas. A maior parte dos produtos é desenvolvida para atender o mercado de alta renda das capitais e maiores cidades do norte, nordeste e centro-oeste. Usam madeira maciça, principalmente, e produzem de forma seriada.

⁸² Sobre isso, o presidente do Sindimoveis-PE também destaca aspectos da cultura empresarial da região, citando o pouco interesse no reinvestimento nas empresas – “empresário rico, empresa pobre”.

⁸³ SEBRAE/CE; IEL/CE.2008, p. 16, 32 e 94.

O gerente comercial da Madressilva, empresa do polo, destaca que o processo de desenvolvimento de produtos na região é complicado pela falta de profissionais, mas, por outro lado é bastante autônomo em relação às outras referências (concorrência, referências internacionais, etc.).

À parte de julgamentos sobre a forma de acesso a incentivos públicos para o desenvolvimento do polo, notamos que os laços estabelecidos facilitaram uma rede de confiança que permite a especialização de empresas em determinados componentes, formando ali uma rede produtiva – grande dificuldade verificada nos polos produtivos tradicionais.

A produção de Marco (CE) tem crescido significativamente, porém, não na direção do abastecimento do mercado que apresenta o crescimento recente mais significativo, nas faixas de renda média baixa e baixa. De qualquer forma, a região convida importantes reflexões sobre o abastecimento e diversificação de insumos, diante de diferentes contextos geográficos. Um bom exemplo é um projeto de reflorestamento de diversas espécies, inclusive madeiras nativas, pensando no abastecimento futuro do polo, que a associação de produtores desenvolve junto à EMBRAPA.

Transportes

Verificou-se, nas entrevistas com as empresas de maior porte, a integração entre estas empresas e transportadoras. Empresas de diversos polos nacionais, contaram que trabalham com transportadoras próprias para a entrega de materiais.

Em entrevista, o coordenador do CGI, centro Gestor da Inovação Moveleiro em Bento Gonçalves, conta que esta é uma reclamação recorrente dos empresários locais, uma vez que, para abastecer os mercados crescentes, no norte e nordeste, por exemplo, os custos de transportes encarecem demasiadamente os produtos.

Apesar disto, não são utilizadas alternativas ao transporte rodoviário, nem foram feitas ações dos grupos para viabilizar o envio de produtos por ferrovias ou navegação.

Observações sobre a organização entre as empresas

Observamos uma distribuição bastante desigual das empresas produtoras de móveis, no território brasileiro, que estão atualmente instaladas mais próximas a seus fornecedores de insumos. Verificamos a dificuldade de empresas para integrar indústrias de diferentes regiões em um sistema produtivo.

Para Malerba (2002), que desenvolve o conceito de sistemas setoriais de produção e inovação, a verificação da 'regionalidade' de um sistema setorial é feita primeiramente com relações às instituições estabelecidas em cada localidade. Como muitas são específicas de países, estas podem desempenhar um papel relevante nas ações das empresas de uma mesma localidade⁸⁴. O autor trata principalmente do nível de conhecimento envolvido no desenvolvimento de inovações das empresas, porém no fluxo produtivo, as condições garantidas pelos respectivos Estados onde as produções se situam são muito relevantes. As barreiras alfandegárias, no caso dos países, foram cruciais para o movimento de mundialização da produção. Além destas, outras

⁸⁴ Uma forma de perceber o papel geográfico dos sistemas é a comparação entre mesmo setores em diferentes regionalidades, as diferenças verificadas podem ser explicadas pelas condições locais (MALERBA, 2002).

condições de exportação tem destaque – a infraestrutura física disponível, com portos, ferrovias e rodovias para o escoamento da produção, e a taxa de câmbio estabilizada, dentro do possível, de forma favorável a este fim⁸⁵.

Suzan Berguer (2005), aponta outro fator que influi sobre a dificuldade de integração entre as empresas, menos passível de exploração através de modelos econômicos e organizativos, – os conceitos culturais e as imagens pré-concebidas em relação a confiabilidade das empresas, atreladas a sua localização⁸⁶.

Em nosso caso de estudos, nos deparamos com importações entre estados, de matérias primas, componentes e produtos. O objetivo da integração dos mercados industriais nacionais não é a atração de capital externo, mas a distribuição das possibilidades produtivas, a ampliação das capacidades de cada região e o melhor atendimento aos mercados consumidores. Neste caso a infraestrutura, transportes e formação profissional são os principais atributos desejados.

6.Formação Setorial

Sendo o mobiliário um bem de consumo durável, encontra-se na cesta de necessidades básicas da população. Sua demanda tem grande afinidade com a provisão habitacional e a organização familiar da população (casais jovens, trabalhadores domésticos, moradias individuais). Porém, em momentos de crise econômica ou em contextos de precariedade, seu consumo não é prioritário, e a demanda se retrai.

Cumprir investigar por que, ao longo dos processos de industrialização do século XX, apenas poucas empresas do setor moveleiro conseguiram elevar seus patamares produtivos e de inovações. Buscaremos levantar alguns pontos relacionados a esta questão ao longo deste item. Assim como feito no capítulo anterior, se destacam três momentos propícios a investigação do setor: 1) as origens da produção e o processo de substituição de importações, no início do século XX, 2) o incentivo à produção de bens modernos e modernização da indústria, iniciado na década de 50 e 3) a abertura econômica na última década do século XX.

6.1 Origens

Através da trajetória das instituições de ensino profissionais, podem-se compreender os direcionamentos da industrialização nacional em seus períodos iniciais. Assim observou-se: o caráter conturbado para o estabelecimento de relações de trabalho industrial, a produção voltada ao público de alta renda, ou institucional, e a descontinuidade dos esforços públicos/institucionais dados à marcenaria, e destinados ao apoio à indústria metalomecânica.

As primeiras instituições dedicadas ao ensino profissional no país abordaram o tema da marcenaria, sendo um curso recorrente na maioria das escolas/oficinas que iniciavam o

⁸⁵ Nas recomendações relatadas pelo estudo da ITTO (2004), para se integrar em uma rede mundial de produção moveleira, o país deve garantir: suprimento das matérias primas, com qualidade; plano de desenvolvimento florestal; mão de obra qualificada e leis trabalhistas implementadas; economia estável; custos de trabalho competitivos; custo energético competitivo; infraestrutura; redes de comunicação e transporte facilitados; acesso a equipamentos eletrônico sem grandes custos; forte sistema bancário e de financiamentos públicos; baixos impostos.

⁸⁶ Os exemplos empíricos trazidos pela pesquisadora, revelam as dificuldades na concretização de negociações dentro da Europa central, em relação aos países do leste. Nos casos citados por Berger (2005), estão envolvidos sistemas tecnológicos de transmissão de informações, padrões produtivos e design, evidenciando a ‘proteção’ dos diferenciais competitivos, frente a ‘desconfianças’ herdadas de relações históricas complexas.

movimento de profissionalização e organização da produção nacional. A trajetória inicial destas instituições nos permite uma observação do contexto produtivo da época.

A presença da marcenaria no período de implantação destas escolas foi relativizada à medida que o modelo de industrialização, que se constituiu no Brasil, apontou em direções distintas. Os cursos oferecidos foram reduzidos.

Os Liceus de Artes e Ofícios das principais capitais brasileiras, fundados ao final do século XIX, enfrentavam um considerável desafio: a forma como o trabalho manual era encarada no cenário brasileiro da época:

“No tempo da Colônia e do Império, era nítido a que se dirigia o ensino artesanal e manufatureiro: aos miseráveis, aos órfãos, aos abandonados, aos delinquentes, enfim, a quem não podia opor resistência a um ensino que preparava para o exercício de ocupações socialmente definidas como ocupações próprias de escravos – e, se essa exclusividade não existia, pelo menos o fato ou suposição de que escravos exerciam tais ocupações já era sinal de que elas deveriam ser evitadas pelos homens livres, até mesmo para manterem sua distinção da condição escrava.”(CUNHA,p.6)

Assim, a motivação para a montagem dessas escolas era, muitas vezes, esta exposta por Cunha: o caráter filantrópico da emergente elite urbana brasileira. Porém já podemos indicar, misturada a preconceitos, a visão progressista de uma insipiente industrialização, por parte dessa mesma elite:

“De maneira resumida, pode-se dizer que, para os liberais, a capacitação profissional era o caminho para se conseguir a redenção econômica do país. (...) Ao mesmo tempo, os positivistas apontavam para a utilização da educação manual como meio para a formação do caráter.” (SILVEIRA, 1983, p.22)

Como o processo em curso era tentativa de pluralização da base econômica do país, até então exclusivamente agrária, contava-se ainda com poucas comunidades artífices que pudessem embasar as relações de ensino e mesmo o trabalho existente nas pequenas indústrias que surgiam⁸⁷

O caminho proposto para suprir a demanda de trabalho foi o mesmo dado à produção cafeeira no estado de São Paulo: o incentivo à imigração. Foram imigrantes, os profissionais que ofereceram outra tradição em relação ao trabalho manual para o desenvolvimento das primeiras fábricas, principalmente no sudeste brasileiro⁸⁸.

⁸⁷ Exceção feita a Salvador onde essas comunidades lograram se afirmar socialmente sendo proponentes do Liceu lá fundado. - Dados obtidos em site: http://www.itaucultural.org.br/aplicexternas/enciclopedia_ic/index.cfm?fuseaction=instituicoes_texto&cd_verbetes=5398 Em 01-12-2011, 15:00

⁸⁸ Mas essa relação não se estabeleceu sem inconvenientes:

“Com a complexificação da maquinaria das manufaturas e das primeiras indústrias, os operários qualificados foram buscados no exterior, solução que acarretava dois tipos de inconvenientes: Primeiro, os operários contratados não formavam seus substitutos locais, guardando para si o monopólio da operação de máquinas, o que aumentava seu preço. Segundo, era comum eles trazerem para cá práticas e ideias consideradas atentatórias à ordem estabelecida, como a paralisação da produção para pressionar os patrões pela melhoria dos salários e das condições de trabalho e

Em meio às tensões sobre a diversificação das atividades econômicas nacionais, os centros urbanos brasileiros cresciam, seja pela prosperidade do setor agrário exportador, seja pela insipiente produção industrial.

Modernização do Consumo

No entanto, como vimos no capítulo anterior, os hábitos de consumo que vão sendo formados nestas cidades, podem ser classificados em dois grupos completamente distintos, quando não opostos.

O primeiro, formado pelas elites econômicas, cuja renda provinha do comércio internacional, tinha referências de consumo também internacionalizadas. Suas necessidades podiam comumente ser satisfeitas por importação. Para aquisição de produtos nacionais, esta elite primava pelo atendimento personalizado e pela contratação de artífices de capacidades elevadas frente à média de produção regional.

O segundo grupo é formado pelos trabalhadores urbanos, de remuneração baixíssima e limitadas condições de consumo. Suas necessidades eram comumente satisfeitas por estruturas informais e improvisos.

As empresas, que mais se destacam neste setor no período tratado, contavam com o mercado de equipamentos públicos e institucionais, preocupados em fornecer à nova configuração urbana, os programas pertinentes às novas dinâmicas, teatros, cinemas, hospitais, escolas.

A oficina do LAO (Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo) produzia, sob encomenda, móveis para a elite, influenciando grandemente a produção de outras marcenarias na cidade. A parceria desenvolvida com o “Escritório Técnico Ramos de Azevedo”, do diretor do Liceu, a partir de 1896, também proporcionou a intensificação das atividades produtivas. O mobiliário das residências, obras públicas e institucionais era desenvolvido nas oficinas da escola, assim como complementos das obras, propiciando um bom desempenho financeiro para a instituição nas primeiras décadas do século XX (SILVEIRA, 1983).

Outro importante exemplo bem sucedido no setor é a Companhia Industrial de Móveis – CIMO, fundada por imigrantes austríacos no Paraná, na década de 20, e orientando sua produção para o mobiliário de madeira laminada. A empresa bastante verticalizada controlava desde o plantio das árvores até a embalagem final dos produtos, chegou a ser a maior fábrica de móveis seriados da América Latina, e seu principal mercado eram escolas, repartições públicas, teatros e cinemas. (SANTI, 2000)

Já a indústria dedicada ao abastecimento do crescente proletariado urbano, tem suas margens de ganho comprimidas, uma vez que a circulação de mercadorias neste segmento é restrita, o

até mesmo a organização sindical. Para evitar esses inconvenientes, começou a surgir toda uma ideologia de valorização “do elemento nacional”, cuja propalada inaptidão e inconstância já não era vista como natural, senão como resultado da falta de oportunidades. Ou seja, seria preciso valorizar a busca da qualificação profissional como algo que dignificava o trabalhador, algo que ele desejasse para seus filhos, não como destino fatal, mas como algo dotado de valor próprio. Para tanto, o ensino profissional teria de deixar de ser destinado aos miseráveis, órfãos, abandonados e delinquentes.” (CUNHA, p.6)

poder aquisitivo do trabalhador é insuficiente, e este muitas vezes busca alternativas de subsistência, não diretamente relacionadas ao mercado, ou pelo menos, não à indústria⁸⁹.

No setor moveleiro, a oficina de marcenaria, pequena e artesanal, vai suprir os mercados de forma quantitativamente mais contundente do que as indústrias. Poucas alcançaram alguma longevidade e desenvolvimento, e não puderam desenvolver-se para a produção em escala e o barateamento dos custos do produto, visando o mercado de baixa renda.

A exceção a ser pontuada aqui é a Indústria de Cama Patente L. Liscio que, a partir de 1919, adaptou para a produção seriada e uso residencial, patenteando e produzindo em São Paulo, o projeto de cama elaborado inicialmente por Celso Martinez, espanhol, para atender clínicas e hospitais, que anteriormente importavam seu mobiliário da Inglaterra. Esta empresa conseguiu formular o produto dentro das margens do poder de compra de uma parcela maior dos trabalhadores urbanos, sendo bastante difundido. Mais tarde promoveu vendas inclusive em grandes magazines como Mappin, Mesbla, Cassio Muniz e Casa Alemã. (BAYEUX, 1997, p. 92)

No entanto, a grande concorrência, por cópias, com oficinas de marcenarias dispersas, abalou as margens de reinvestimento em processos da empresa. Tal fato tentou ser contornado por campanhas publicitárias em relação à marca, e à adoção de selos de autenticidade, modificando inclusive o nome do produto para Faixa Azul. Em 1966, a empresa deixou o segmento residencial, para atuar junto ao mercado institucional⁹⁰.

Limites para a industrialização

Ao falar sobre a consolidação do primeiro núcleo industrial em seu livro: Pequena Introdução ao Desenvolvimento (1980), Celso Furtado identifica três tipos de indústrias nos países chamados periféricos, segundo a formulação do autor: as que se ligam diretamente ao desenvolvimento da economia principal, de exportações, as que se filiam mais diretamente a processos de finalização de artigos importados e o terceiro tipo que, protegidas por condições naturais (de localização, principalmente) não sofrem concorrência do mercado externo.

A ligação direta com o mercado externo empresta às duas primeiras tipologias industriais⁹¹ um caráter mais dinâmico, pois recebem investimentos externos e logram atingir a escala apropriada ao dimensionamento do mercado que visam atender.

⁸⁹ Neste ponto, Francisco de Oliveira pontua em seu trabalho de 1973, A Economia Brasileira – crítica a razão dualista, que a forma de organização do trabalho, a distribuição entre diferentes setores produtivos – primário (rural), secundário (fabril) e terciário (serviços) - compõe um todo orgânico, para além de suas configurações, modernas ou atrasadas.

O autor aponta que a industrialização brasileira elabora uma forma própria de acumulação capitalista, a partir da condição do trabalhador. Um enorme exército de reserva se insere em um contexto de precariedade tanto rural quanto urbana, e leva ao rebaixamento dos custos de reprodução da força de trabalho. Ainda se verifica a provisão de serviços essenciais ao suporte urbano e atividade fabril sendo suprido, informalmente mediante remunerações muito baixas. (OLIVEIRA, 1973, p.25)

⁹⁰ Site da empresa - <http://www.famoffice.com.br/camaspatente.swf>, em 10/11/2012

⁹¹ A primeira descrita, a qual compete a elaboração dos produtos primários, tem baixa capacidade de dinamização da estrutura produtiva, formam, em sua maioria, cadeias produtivas extremamente curtas. As indústrias de segundo tipo, ligadas a recepção de produtos importados e preparação final para o consumo, formam o corpo de indústrias que se chamou, no processo de industrialização brasileiro de “substituição de importações”. Esta modalidade industrial é predominante no cenário produtivo das economias periféricas, segundo Celso Furtado. Nelas a capacidade de dinamização é maior, principalmente porque acompanham e interagem com o processo de modernização.

É na terceira tipologia industrial citada que podemos identificar a indústria moveleira⁹²: ela vivencia diretamente a dicotomia de oferecer seus produtos ao restrito mercado de alta renda, que não lhe permite atingir uma economia de escala, e promover seu próprio desenvolvimento, ou atender ao vasto, porém de pouquíssimos recursos, mercado de baixa-renda.

No panorama descrito por Furtado há uma consequência cara ao processo emergente de industrialização – a dependência tecnológica e a abertura do parque industrial a empresas externas mais bem preparadas para corresponder ao potencial de consumo do mercado modernizado estabelecido no país.

“...A ação do Estado pode corrigir certos efeitos dessa tendência estrutural (prioridade dada aos investimentos industriais localizados mais perto da demanda final), mas não modifica o quadro de base, no qual se integram dois traços característicos da industrialização periférica: a primazia da tecnologia do produto e a subutilização da capacidade produtiva, ou deseconomias de escala. Graças a esses dois traços, as grandes empresas centrais – o que veio a chamar-se transnacionais – assumiram o papel dominante na industrialização periférica, não obstante essa industrialização fosse acompanhada de redução do coeficiente de comércio exterior.” (FURTADO, 1980, p.118)

A produção moveleira no período

Para observarmos a produção moveleira, neste período, podemos novamente notar os esforços destinados à qualificação profissional, e a trajetória dos cursos de marcenaria, inicialmente ativos. As instituições escolares de preparação do trabalhador nos mostram as transformações ocorridas no centro dinâmico da atividade industrial.

O aparato educacional dedicado à preparação do trabalho representa o esforço da sociedade que se industrializa na busca do desenvolvimento e dos ganhos de produtividade. A abrangência do programa educacional brasileiro é inicialmente limitada, assim como a própria capacidade de atuação das indústrias. Seu grande incremento será a consolidação do Sistema S (SENAI, SENAC e posteriormente outros), inteiramente alinhado com a postura política do Estado Novo.

No Liceu de São Paulo, uma transformação significativa ocorrida foi a implantação, em 1923, da escola profissionalizante de mecânica, implementada e dirigida por Roberto Mange, posteriormente diretor do SENAI⁹³. Essa modificação já indica um alinhamento da Indústria Paulista com as novas perspectivas, a montagem de maquinário e infraestrutura urbana.

Seu direcionamento inicial foi, em grande parte, referente aos temas que já haviam sido incorporados por instituições de ensino de mesma finalidade anteriormente: a construção civil, a infraestrutura, marcenaria e mecânica para equipamentos.

⁹² Ressalva feita à indústria de exportação de madeira processada do sul do país

⁹³ A criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SENAI representa bem mais do que uma grande rede de ensino profissionalizante, com padronização metodológica, excelentes instalações e alcance nacional. Esta rede inaugura a administração híbrida entre a iniciativa privada industrial e o Estado na captação de recursos destinados ao ensino profissionalizante.

No desenvolvimento de sua trajetória, porém, verificamos que as atividades referentes à indústria metalomecânica se destacaram em relação às demais, possivelmente pautada por uma presença mais efetiva destas empresas no modelo de industrialização seguido.

Os cursos destinados ao aprendizado da marcenaria perdem espaço, acompanhando a queda na procura, tanto por parte dos educandos quanto de empresas que encomendassem ou defendessem tal formação nestas instituições. O ensino se isola em poucas unidades do SENAI, alinhadas a pequenos polos produtivos (Braz, São Paulo, Sul) e pouco incrementam as técnicas ensinadas. Em unidades de ensino, fora do sistema S, muitos cursos se encerram (CASTRO, C. MOURA; ASSIS, M. PEREIRA; OLIVEIRA, S.F, 1972); (BREJÓN, 1962); (FREITAS, 1954).

A retomada do ensino profissionalizante da marcenaria se deu ao final da década de 60, juntamente com o incentivo ao consumo e industrialização de bens modernos, que marcará profundamente o setor, em relação a novos patamares de produtividade, centrado na indústria destinada ao mercado de baixa renda, na constituição e fortalecimento de polos produtores do setor. No entanto, os cursos desenvolvidos no novo período abordavam a produção de forma tecnicista, os elementos intangíveis necessários à elaboração dos produtos e desenvolvimento das empresas não foram incorporados à formação dos trabalhadores. A intensa participação de designers no desenvolvimento de projetos, tecnologia e propostas próprias ao mobiliário nacional, neste período, não se desenvolveu junto às grandes indústrias e às instituições de formação profissional, mas de forma paralela, como veremos abaixo.

6.2 Incentivo à produção de 'bens modernos' e o desenvolvimentismo.

Com o incentivo à produção de bens modernos e a implantação das políticas que mais tarde foram chamadas de desenvolvimentistas, na metade do século XX, no Brasil, a produção industrial ganhou novos impulsos.

O mobiliário passou por transformações de linguagem, com na qual a atuação de designers foi contundente, e por transformações materiais, geográficas e tecnológicas que transformaram os índices de produtividade e preços do setor. No entanto estas transformações seguiram paralelamente, confinadas à divisão do mercado interno quanto às faixas de renda atendidas.

A produção do móvel moderno

Os primeiros esforços no desenvolvimento do setor marcaram a atuação de designers de produtos. Muitos se envolveram com a ampliação dos mercados, da escala, seriação e da articulação da cadeia produtiva – tanto com o emprego de novos materiais, quanto aos canais de distribuição para o público consumidor.

As dificuldades que estes profissionais encontraram durante a trajetória que empreenderam revelam elementos da estrutura produtiva que estava se formando. A atuação destes designers pioneiros inseriu-se no movimento de construção de identidade nacional.

“Parece que esta busca do objeto brasileiro está muito mais ligada ao conceito de nação no seu sentido histórico-cultural do que no sentido político. Antes de ser um símbolo pátrio, o móvel brasileiro deveria ser o reflexo concreto da nossa realidade contemporânea” (MENEZES, p. 7)

“O país estava deixando de ser um país de economia agrária-exportadora para ser um país industrial. Foi apenas em 1957 que a produção industrial brasileira superou a agrícola. E foi justamente neste período que entramos nesse processo enorme onde entrou também a arquitetura e tudo mais. Seria impossível de se fazer a arquitetura de hoje, sem ter havido esse processo de industrialização. Nós somos um ponto dentro de tudo isso, porque a nossa contribuição foi essa, a introdução dessas linhas que eram não só mais modernas, como também mais nacionais e que levavam sempre em conta as condições da produção, condições objetivas, concretas e também determinantes. Eram a matéria prima e a maquinaria que determinavam a condição do móvel e não o contrário.” (Michel Arnoult, Depoimento em 11/76 apud MENEZES p. 17)

Propondo novas linguagens para o mobiliário, os profissionais de desenho industrial esbarraram na resistência à mudança por parte das empresas já estabelecidas. A trajetória profissional inicial de Joaquim Tenreiro, por exemplo, mostra as condições de trabalho de relevantes desenhistas/produtores de móveis na capital nacional⁹⁴, o Rio de Janeiro.

Atendendo exclusivamente as classes abastadas, Tenreiro produzia por encomendas, sujeitas a desenhos estilísticos, imitativos e anacrônicos. A lógica da exclusividade, ditada pelo restrito mercado de consumo, conduzia o setor⁹⁵, entre as décadas de 30 e 40.

Também Michel Arnoult, ao invés de dedicar-se apenas ao projeto de produtos, como teria preferido, acabou por lançar, em 1954, com seus sócios a empresa Mobília Contemporânea. Como empreendedores, uma série de designers lançaram novas propostas para enfrentar questões da escala produtiva, apesar das sérias limitações para o financiamento das iniciativas, e para produção sincronizada com outros produtores (complementares à cadeia produtiva).

A Mobília Contemporânea, a Z (lançada por Zanine Caldas, em 1950, no Rio de Janeiro), L’Atelier (fundada por Jorge Zalsupin, 1959 em São Paulo), a Unilabor, (cooperativa de operários que contava com o apoio de Geraldo de Barros, 1954, em São Paulo), dentre outras, ocuparam-se em desenvolver sistemas modulares que pudessem retirar a máxima eficiência de seus processos produtivos e alcançar grande variabilidade de produtos para o atendimento da demanda, a partir de um processo seriado.

A preocupação com a facilidade produtiva e o aproveitamento material tinha como objetivo a redução de custos do produto, permitindo o aumento considerável do mercado, inicialmente restrito ao segmento de classe alta.

“As ideias que tinha a respeito de modulação (peças modulares ou subconjuntos, segundo ele), por exemplo, puderam ser observadas e postas em prática, tudo isto tendo como objetivo final o aumento da produção e a baixa do custo, além da execução do desenho industrial mais condizente com

⁹⁴Por exemplo, Laubisch&Hirth – com mais de 300 funcionários, ao final da década de 30, e Casa de móveis Leandro Martins, Informação extraída do site - <http://www.pitoresco.com/brasil/tenreiro/tenreiro.htm>, em 09/11/2012

⁹⁵Em sua firma, Langenbach & Tenreiro, o designer continuou operando segundo a lógica das encomendas, sem grandes seriações e o mercado continuou restrito – a um público sensivelmente diferente do anterior, porém a unidade estética e o partido para a utilização de materiais abriram novas possibilidades para os próximos profissionais.

nostra época e nosso meio” (Geraldo de Barros, Depoimento em, 76, apud MENEZES, p.14)

Tecnicamente, os objetivos da seriação foram alcançados, apesar do nível tecnológico não ser elevado e o maquinário tradicional⁹⁶. Nestes casos foram essenciais: a subdivisão de processos e a composição dos projetos com base em componentes intercambiáveis⁹⁷.

Outras limitações se revelaram à produção destas firmas. Por exemplo: a distribuição dos produtos ao público consumidor: os canais de venda estabelecidos – grandes magazines e lojas especializadas – resistiam à sua comercialização, uma vez que os produtos usavam uma linguagem pouco convencional.

A busca de alternativas para o acesso ao mercado levou muitas das empresas pioneiras abrirem, elas mesmas, os canais de distribuição de seus produtos, através de redes de lojas. Como haviam conseguido um custo razoavelmente reduzido dos produtos, em decorrência da seriação, as lojas empreendidas pelos designers pioneiros, dialogaram diretamente com a demanda formada pela classe média e cresceram rapidamente.

Essa atuação, no entanto, ficava limitada às áreas de atuação das filiais e, além disso, o custo de manutenção destes pontos de venda e o porte da estrutura administrativa para coordenar o crescimento da firma, refletiam sobre o preço dos produtos. Não foi possível atingir o mercado de trabalhadores urbanos de renda um pouco inferior, nem investir em nova escala de produção.

O bom desempenho das empresas que descrevemos, levou a seu crescimento e este revelou outros limites e outras questões para consolidação da produção industrial de móveis no país. A própria estrutura administrativa diversa, com dispersão geográfica (filiais) e grande variedade de itens nas linhas produtivas, tornavam o processo complexo e custoso, enquanto as possibilidades produtivas seguiam frágeis e sem condições de investimentos para sua dinamização. “Zanine acreditou na industrialização. Mas não nos industriais. Seus sócios não queriam inovar.” (LEON, 2009, p.183), “Somos grandes, mas não temos capital suficiente para enfrentar as crises.” (Depoimento de Jorge Zalsupin, apud LEON, 2009, p.85)

Para além das dificuldades empresariais, o crescimento destas firmas evidenciou a fragilidade da cadeia produtiva e a precariedade dos setores adjacentes à movelaria, o fornecimento de madeira, por exemplo. Michel Arnoult e Jorge Zalsupin descrevem eventos nos quais deixam de atender a demanda, ou se deparam com o rebaixamento da qualidade dos produtos, pois não contavam com o fornecimento da madeira em qualidade regular (quantidade e ponto de secagem) (LEON, 2009)

A experimentação e a busca por materiais coerentes com o projeto e a realidade local estavam postos, já no começo do desenvolvimento do projeto de mobiliário industrial nacional.

⁹⁶“Naquela época, a indústria de móveis estava muito atrasada do ponto de vista tecnológico. Esta é a grande característica (a modularidade) industrial introduzida pela “móvel contemporânea” no campo de móveis de madeira no Brasil. A primeira maquinaria por nós utilizada era praticamente nacional.” (Abel de Barros Lima, sócio de Michel Arnoult, Depoimento em 04/1976, apud MENEZES, p. 20)

⁹⁷“Nós queríamos fazer o móvel (e fizemos) como um auto-móvel, e os anúncios eram assim, “se quebrar uma perna, você vem e compra outra, não precisa chamar o marceneiro.” (Michel Arnoult, Depoimento em 11/76 – apud MENEZES, p. 20)

Inicialmente, o insumo base foi a madeira brasileira, de lei, de alta resistência e mais difícil processo de secagem.

No sul, algumas florestas plantadas forneciam madeiras mais fáceis de trabalhar, mas geralmente o fornecimento derivava de alguma empresa de embalagens, transporte ou construção civil, e não há uma estrutura de fornecimento constante de madeira reflorestada ao setor moveleiro.

O estúdio Palma, de Lina Bardi e Giancarlo Piretti, assim como a Z de Zanine Caldas, começaram a utilizar placas de compensado, material que desde a década de 40 era produzido comercialmente. No entanto nem o fornecimento nem a qualidade eram constantes.

Além disso, a coexistência das iniciativas industrializantes, dos pioneiros do design moveleiro nacional, com as inúmeras marcenarias de pequeno porte, que atendiam a população, era problemática, como conta Lina Bardi:

“Nós fizemos a primeira tentativa de produção manufatureira, não bem industrial, de móveis de madeira compensada cortada em pé, não dobrada como Alvar Aalto fazia, cortada em folhas, e outras tentativas com materiais brasileiros. (...) Mas não foi possível levar o estúdio adiante pois não havia possibilidade de patente efetiva do nosso trabalho. Então todo mundo começou a copiar, aparecem depois de 15 dias, milhares de imitações na praça, baratas e horríveis. (...) No caso dos móveis, cadeiras de compensado com lascas, que rasgam as meias das senhoras, muito altas ou muito baixas, muito estreitas ou muito largas, com pregos enferrujados e, sobretudo, com o “enfeite”, o enfeite “fingindo moderno”, logo farão com que o pai de família tenha saudades daquela cômoda cadeira falsa “chippendale, manufaturada pelo marceneiro da esquina.” (Depoimento Lina Bardi, 08/76 – apud MENEZES, p.11)

É importante frisar que ao longo desta trajetória de desenvolvimentos do pensamento projetual sobre o mobiliário, a maioria do mercado continuou sendo atendida por uma constelação de pequenas oficinas, trabalhando semi artesanalmente, sob encomenda, assistindo às transformações estéticas e de materiais dos objetos de referência – nas lojas, revistas, casas – sem poder aquisitivo para consumi-los.

Muitas das iniciativas direcionadas à industrialização da produção moveleira deste período, não lograram sobreviver mais de uma década, apesar do sucesso alcançado, ao encontrarem os limites que aqui buscamos descrever.

Algumas das empresas que direcionaram sua produção ao atendimento dos mercados corporativos e institucionais, estas sim, conseguiram maiores margens de reinvestimento, e canais de vendas menos custosos, assim como vimos em períodos anteriores da história. Sua atuação perdurou maior tempo, sendo que algumas permanecem até hoje no mercado.

O mercado Popular

Até então, a concentração da produção moveleira se situava em torno de empresas que haviam logrado maior porte, geralmente associadas a antigas colônias imigrantes que se dedicavam a atividade, principalmente em Bento Gonçalves e Caxias do Sul (RS), São Bento do Sul (SC),

Curitiba (PR) e São Paulo (SP). Importantes polos moveleiros atuantes hoje, como Ubá (MG), Linhares (ES), Votuporanga e Mirassol (SP) e Arapongas (PR) foram constituídos no período desenvolvimentista e contaram com estímulos governamentais diretos, seja no financiamento de seus maquinários, facilitações para a localização do empreendimento e crédito de forma geral (COUTINHO, 2001) (GORINI, 2000).

A ação estatal, de formas diversificadas, foi elemento fundamental para que a produção moveleira se industrializasse, em padrões modernos, durante o período que descrevemos. O conjunto de fatores desenvolvidos simultaneamente ao longo da cadeia produtiva permitiu a constituição de grandes empresas e do atendimento às classes trabalhadoras (mesmo que em qualidade pouco satisfatória).

No entanto, a política industrial não perdurou ao longo das próximas décadas, dificultando o desenvolvimento desta indústria. Verificamos que a superação das questões que se descortinaram a partir deste novo patamar técnico econômico (a elevação da qualidade do produto, o reconhecimento das necessidades do consumidor, o desenvolvimento de materiais, maquinários e técnicas produtivas pertinentes à realidade brasileira) não foi, ou foi insuficientemente, alcançada nos períodos que se seguiram.

A importação tecnológica, em detrimento de um processo de desenvolvimento endógeno de inovações e melhorias, acabou acentuando a diversidade técnica dentro do setor, o que se refletiu na qualidade e na precificação dos produtos que abasteceram o mercado.

A produção moveleira que se reconheceu a partir de então, é marcada pelo aprofundamento da divisão entre o atendimento dos mercados – popular e de média/alta renda. Esta divisão é essencialmente técnica, engloba materiais, equipamentos, organização produtiva, índices de produtividade e características do profissional atuante no segmento.

Enquanto o mercado popular é abastecido por indústrias de maior porte, com mobiliário seriado, em aglomerado estampado, comercializado em grandes redes que procuram facilitar o acesso ao crédito consumidor, as classes médias e altas seguiram se abastecendo de indústrias de menor porte/produtividade e oficinas, que carregam ainda alguns traços de trabalho artesanal, com maior proximidade com as necessidades específicas da demanda, e enfrentando dificuldades para comercialização e ampliação da capacidade produtiva.

6.3 Abertura econômica

Como vimos no capítulo anterior, o período marcado como abertura econômica nacional. As transformações verificadas referem-se a introdução do MDF no país e o conjunto de máquinas e complementos destinados à produção com o material, o incentivo à exportação moveleira e o desenvolvimento da modalidade de produção/comercialização de móveis planejados.

Visando modernizar as referências produtivas, uma vez que a indústria nacional não havia se dinamizado para além dos incentivos públicos pontuais, a abertura econômica à importação e ao investimento externo foi promovida. Outros motivos foram apud em sua defesa: a tentativa de introduzir o produto industrializado brasileiro no comércio mundial, para participar da nova onda de divisão internacional do trabalho, e o incremento da balança de exportações nacional.

Estes últimos pontos poderiam impulsionar o interesse de investidores estrangeiros na dinamização da indústria no país.

O setor madeireiro se incrementa e moderniza durante o período⁹⁸. As empresas produtoras de painéis de madeira reconstituídas diversificam sua produção e expandem seu mercado, a partir de referências do mercado externo. Para este trabalho, o item mais relevante deste processo é o início da fabricação do MDF no país.

Apesar de a estrutura produtiva brasileira ter se incrementado em direção à eficiência e produtividade, as modificações não geraram os índices de competitividade externa desejados. O Brasil se integrou de forma eficiente para atração de capitais, principalmente após a forte valorização da moeda nacional, tornando o investimento externo mais seguro e as importações mais vantajosas. Gustavo Britto aponta que os efeitos sobre a estrutura industrial levaram a um reposicionamento das cadeias produtivas, agora integradas a fornecedores e concorrentes externos.

“(...) A reestruturação da indústria derivada das estratégias de ajuste ante o novo cenário e dos novos investimentos, longe de propiciar um ciclo virtuoso, resultou na fragilização da indústria nacional, que se refletiu ao longo da década de instabilidade das taxas de crescimento da produção, exportação e do emprego nacionais. Particularmente, os efeitos negativos desse processo se fizeram sentir em razão do grande aumento da importação de insumos e componentes importados, que causaram a eliminação de importantes elos das cadeias produtivas.” (BRITTO⁹⁹ apud COUTINHO, 2003, p.67)

Se a produção de MDF demonstra o resultado anunciado como benefício para a abertura econômica, os demais insumos produtivos em nosso campo de estudos sofreram os efeitos colaterais: as referências tecnológicas para o setor moveleiro tanto para o maquinário quanto para insumos complementares, hoje, é produzida longe do Brasil.

Oferecendo identidade ao público

Apesar da aproximação técnica dos produtos oferecidos a diferentes segmentos de mercado ter sido proporcionada pela introdução massiva do MDF no setor moveleiro, outros elementos da cadeia produtiva mostram diferenças significativas: a preocupação com o design e o canal de distribuição/apresentação dos produtos ao público, por exemplo.

Na década de 90 a produção de design começa ser alvo de interesse de áreas industriais visando, principalmente, a ampliação da competitividade do produto brasileiro no mercado mundial,

⁹⁸ Fernando Sarti, Mariano Laplane (2003), demonstram que a maioria dos investimentos se concentraram em dois grupos de empresas: as integrantes do primeiro grupo vêem o mercado interno brasileiro como foco de interesse para sua atuação. Estão ligadas à finalização de produtos a serem ofertados no mercado local e algumas vezes exportados a partir daí (como no caso das montadoras automobilísticas), ou instalam-se para o estabelecimento de redes comerciais (atacado e ou varejo), serviços, inclusive infra estrutura. O segundo grupo de empresas, que tem sua instalação fomentada/ampliada pelo investimento estrangeiro no Brasil, é formado por aquelas que lidam mais diretamente com a disponibilidade e custos dos recursos naturais. Os três setores destacados em que predominam as filiais estrangeiras deste grupo são: extração de minerais metálicos, papel e celulose e fabricação de móveis e produtos de madeira.

⁹⁹BRITTO, Gustavo – Abertura Comercial e coeficientes de conteúdo importado na Indústria, in COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio e LAPLANE, Mariano (org) – Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil., São Paulo, UNESP, 2003

através da diferenciação dos produtos e não apenas de seu baixo custo produtivo. Notamos, a partir deste período, o estabelecimento de coleções periódicas, e a influência maior das ‘tendências’ nacionais e internacionais, debatidas tanto em publicações quanto em feiras e eventos¹⁰⁰.

A Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário) reformula-se em 1992, a partir da Afam (Associação dos Fabricantes de Móveis do Brasil) buscando parcerias internacionais para a participação em eventos e promoção de exportações. Em 1996 a instituição lança o programa de valorização do mobiliário e em 1998, sua primeira publicação periódica. Sua atuação tem caráter de monitoramento das iniciativas no setor, além de esforços para promoção de exportações¹⁰¹.

As formas de comercialização dos produtos já contavam com experiências diversificadas e alternativas à pressão dos magazines ou à dispersão das pequenas redes. A Tok&Stok, por exemplo, havia sido concebida inicialmente para atender ao público de renda média, preocupados com design e buscando materiais e técnicas de qualidade superior a encontrada no mercado popular. Este modelo, articulador de fornecedores de diversos portes e localidades, foi uma das respostas dada ao problema do acesso da produção ao mercado. Os grandes magazines propunham condições de volume e preços distante das possibilidades da maioria dos produtores.

As empresas alinharam a necessidade de escoamento da produção à outro ponto caro aos fabricantes no período: a promoção de identidade do produto, através da marca. Este mecanismo ficava relativamente dissolvido quando o produto era escoado através de uma rede varejista, independente do mercado em que atuava. Potencializando o contato direto com o consumidor, os fabricantes tinham maior flexibilidade para desenvolvimento de produtos que atendam melhor suas expectativas.

A homogeneidade do material, com o espraçamento das técnicas em MDF, contribuiu para que a produção pudesse expandir-se em uma linguagem modular, quase customizável, a partir da necessidade do cliente. A proposta foi a síntese entre o produto seriado e a solução ‘sob medida’ praticada comumente pelas pequenas oficinas. Inicialmente as empresas apresentaram sua produção especializada sob temas – cozinhas era o principal produto oferecido sob tal modelo. As empresas da Serra Gaúcha, Florense e Todeschini, foram pioneiras na abertura destes mercados (FRANCO, 2010)

Porém, a proximidade com o mercado, que carecia do atendimento para a mobília de outros ambientes da casa, conduziu a atuação destas empresas a uma variabilidade maior: dormitórios, salas e escritórios domésticos. Cunhou-se o termo móveis planejados para denominar esta modalidade de comercialização dos produtos modulares.

¹⁰⁰Neste sentido, podemos observar que o entendimento de design aí debatido, nem sempre está vinculado à satisfação das necessidades humanas, programada através do correto equacionamento produtivo. Notamos que o uso do design, como ‘diferenciador de produtos’ abarca as subjetividades de marcas, modelos e modas, ligados à estratificação social, ao pertencimento a grupos identificados pelos padrões de consumo. Tal tema não será abordado no presente texto, pois demanda cuidadosa atenção, em direção distinta da reconstituição histórica proposta aqui.

¹⁰¹Informações obtidas no site da instituição em 20/11/2012 - <http://www.abimovel.com/>

Exemplos

da produção moveleira ao longo do século XX
atendendo a diferentes faixas de renda

Figura 12 - *quadro de referências histórica*

móvel bar produzido por Laubich & Hirth
e selo da movelaria - década de 20
<http://antiquariocarioca.blogspot.com.br>
acesso em 31-10-2013

até década de 30

Escrivaninha produzida por
leandro martins - sem data
http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-488153427-escrivaninha-luis-xv-leandro-martins-_JM

Comoda buffet produzida pelo Liceu de Artes e
Ofícios de São Paulo - década de 20
http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-490853670-sala-de-jantar-manuelino-liceu-de-artes-1928-_JM
acesso em 31-10-2013

preços elevados

Conjunto xerife CIMO – década de 40
<http://www.desmobilia.com.br/cat/vintage/8916.html>
acesso em 31-10-2013

décadas de 30 a 50

cadeiras de Joaquim Tenreiro, década de 1950
<http://www.catalogodasartes.com.br/> - acesso em 31-10-2013

Móveis patente década de 40
<http://revista.casavogue.globo.com/design/cama-patente-e-tema-de-exposicao-em-sp/> - acesso em 31-10-2013

Poltrona - L'atelier
década de 60
http://www.desmobilia.com.br/cat/cadeiras_e_estofados/8619.html
acesso em 31-10-2013

décadas de 50 a 70

Poltrona
Móveis artísticos Z
década de 50
<http://www.desmobilia.com.br/cat/vintage/5718.html>
Acesso em 31-10-2013

Poltrona
Studio Palma – década de 50
<http://lojateo.com.br/2013/09/braco-anos-50/>
Acesso em 31-10-2013

Cadeiras PEG LEV
Mobília Contemporânea
década de 60

Dormitórios
Santos Andirá - 1968,
FRANCO, 2010, p. 155

Experiências de seriação – preços médios

Móveis seriados preços populares

Cadeira Layla – Carlos Motta - 1988
<http://www.carlosmotta.com.br>

Cadeira Estrela
 Carlos Motta - 1979
<http://www.carlosmotta.com.br>

décadas de 70 e 80

Banco Frevo – Maurício Azeredo
 Década de 90
<http://designbr.ning.com/>
 Acesso em 20-11-2013

Projeto especial
 Marcenaria Baraúna
 Década de 90
<http://www.barauna.com.br/>
 Acesso em 20-11-2013

década de 90

Propaganda Dell'Anno – 2009
 Acesso em 20-11-2013 -
<http://ricardobardaldesign.blogspot.com.br/>

Propaganda Todeschi – 2013
 Acesso em 20-11-2013
<http://www.thiagochaia.com.br/>

Móveis Hobjeto
 Década de 70
<http://www.geralcodebarros.com>
 Acesso em 20-11-2013

Cadeira São Paulo
 Carlos Motta
 comercializada
 por tok&tok
www.tokstok.com.br
 Acesso em 20-11-2013

Propaganda Todeschini
 Revista Nova – jun/1990
<http://www.propagandaemrevista.com.br>
 Acesso em 20-11-2013

Cozinhas Todeschini.
 A melhor maneira de segurar a sua empregada.
 Se você é dono de uma casa e precisa empregar uma empregada doméstica, não se aflija. A sua solução está aqui: cozinhas Todeschini. Elas são projetadas para facilitar a vida da empregada, ao mesmo tempo em que oferecem uma ótima maneira de segurar a sua empregada. Elas são projetadas para facilitar a vida da empregada, ao mesmo tempo em que oferecem uma ótima maneira de segurar a sua empregada. Elas são projetadas para facilitar a vida da empregada, ao mesmo tempo em que oferecem uma ótima maneira de segurar a sua empregada.

Campanha new – 2013
 Acesso em 20-11-2013
<http://www.newmoveiscuritiba.com.br/>
 Propaganda Favorita – 2009
 Acesso em 20-11-2013
<http://propmark.uol.com.br/>

Dormitório
 Móveis Apolo - 1978
 FRANCO, 2010, p. 162

Estante Moduarde-1976
 FRANCO, 2010, p. 164

Cômoda - Sapateira
 Santos Andirá – 1999
 FRANCO, 2010, p. 185

Guarda roupas e est ante
 Móveis Europa – 1998
 Revista Móble - FRANCO, 2010, p. 185

Beliche e Armário
 Santos Andirá – 1997
 FRANCO, 2010, p. 185

Campanha Bartira – 2013
<http://casasbahiadecoracao.com.br>
 Acesso em 20-11-2013

Campanha Bartira – 2011
<http://www.anahickmannnews.com.br>
 Acesso em 20-11-2013

a partir de 2000

A ampliação no escopo destas empresas, tanto na produção quanto nas atividades que envolvem as redes de loja, eleva, inicialmente, os custos das empresas, exigindo recortes específicos de mercado para uma maior eficiência em relação à publicidade e identificação do público.

Muitas empresas de menor porte vêm nesta modalidade uma forma de acesso ao público e de um trabalho em menor escala, ou de maior identidade junto ao público consumidor. Porém o alto custo da estrutura de atendimento ao público, leva muitas destas empresas a ter seu crescimento embotado, permanecendo apenas como uma oficina que atua sob encomenda, ou não logram longevidade, mudando de ramo ou encerrando as atividades rapidamente.

Dentre as grandes empresas atuantes nesta modalidade de comercialização verificamos a constituição de mais de uma marca, cada qual delimitando seu público consumidor conforme seu poder aquisitivo, conforme vimos neste capítulo.

É razoável supor que internamente nestas firmas, a tecnologia, os materiais, processos produtivos e o índice de produtividade, não variem significativamente em relação ao destino comercial posterior. Os elementos designadores das diferenças entre os produtos estão incorporados aqui através da atualidade do desenho, dos materiais de acabamento e finalização do produto, do atendimento oferecido no ponto de venda e da materialização do status econômico social a partir da diferenciação do consumo.

Capítulo 4 – Comercialização de móveis residenciais em madeira e derivados

1.Apresentação

Neste capítulo estão apresentadas as modalidades comerciais atuantes na cadeia moveleira, dedicadas aos móveis residenciais, excetuando as lojas de pequeno porte, são elas: magazines, grandes lojas especializadas, distribuidores de móveis planejados e comércio eletrônico.

Neste núcleo, verificamos grande preocupação com o design de produtos. A interação com os fabricantes é intensa, mas, tem pouca capacidade de estimular seu desenvolvimento, no Brasil. Demonstrou-se que a comercialização do móvel brasileiro cria identidades de consumo a partir de suas modalidades, definidas por elementos de estratificação social.

No entanto, o mercado varejista de móvel mostrou-se variado e aberto às iniciativas, tanto nas modalidades já existentes, quanto na criação de novos formatos comerciais, e tem recebido investimentos estrangeiros para sua expansão.

A distribuição geográfica mostrou grande expansão territorial, com destaque ao crescimento recente dos mercados do nordeste, mas, por hora, centros de distribuição e logística continuam concentrados nas regiões sul e sudeste. A formação histórica ajudou a compreender as dificuldades envolvidas na diversificação das modalidades de consumo ao longo do último século.

Contextualização

Segundo a PAC, Pesquisa Anual do Comércio, em 2011, havia 63.652 empresas, com 360.877 trabalhadores, atuando no varejo de “móveis, artigos de iluminação, peças e acessórios e outros artigos de uso doméstico”.

As lojas de móveis brasileiras são bastante diversificadas em relação a seus portes e a variedade de produtos oferecidos. Como este cenário pode ser muito variável, inclusive em cada contexto regional do país, as informações sobre a comercialização moveleira foram de difícil acesso.

Não foram encontradas associações de empresas ou instituições que pudessem apresentar um panorama setorial, e indicar os agentes relevantes neste grupo a serem estudados. Existem associações regionais, mas estas atuam em contextos contidos espacialmente. A forma encontrada, neste trabalho, para compreender os principais grupos atuantes na venda de móveis, foi através de pesquisas com os produtores, que indicavam seus principais canais de escoamento da produção.

O estudo realizado pelo IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) em 2006 traz a divisão das vendas daquele ano de acordo com grupos comerciais específicos, estes dados estão expressos no gráfico 9.

Nas entrevistas com os fabricantes percebe-se que, para atingir o interior do país, a comercialização com lojas de pequeno porte e redes de atuação regional é importante. Foram relatadas vendas até mesmo para mascates, que atuam no norte de Minas Gerais e Sertão da Bahia. No gráfico 9 vemos que as lojas especializadas, que incluem o pequeno varejo, formam o principal mercado dos produtores.

Principais canais de distribuição do móvel no Brasil

10 maiores redes varejistas em 2011

Faturamento em bi R\$

fonte - FGV_CEV / revista exame 2011

Gráfico 9 - Principais canais de distribuição do móvel no Brasil

Por outro lado, o varejo praticado por grandes redes teve um especial crescimento durante o período que destacamos neste estudo. A venda de móveis e eletrodomésticos está comumente associada em redes de Magazines e lojas de departamento, e se dinamizou com o aumento do poder de compras da classe trabalhadora, e com a maior provisão habitacional ocorrida no período, tanto por programas públicos, quanto pelo crescimento do mercado imobiliário.

Nas listas das maiores empresas varejistas nacionais de 2011, algumas lojas que têm móveis entre seus produtos ofertados, figuram entre as 10 maiores redes do país. A maior delas, o grupo Pão de Açúcar, é dono das Casas Bahia, principal distribuidora de móveis do país, e a rede Ponto Frio. A relação do faturamento destas empresas, publicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), é mostrada no gráfico 9. O Índice IBEVAR 2013, confirma esta informação, e traz outras importantes varejistas de móveis ao longo da lista das 120 maiores empresas do varejo. Como mostra o gráfico 9 este canal de vendas é tão importante para o setor moveleiro quanto as lojas especializadas, correspondendo a 30% de participação.

Empresas varejistas brasileiras têm despertado o interesse de grupos investidores internacionais e entre elas, muitas especializadas na venda de móveis. É o caso da rede Tok&Stok, adquirida (60%) pelo grupo Carlyle em 2012¹⁰² e da recém inaugurada Oppa, marca e loja virtual de móveis (mas já com showrooms em São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas), que recebeu investimentos do fundo Valar Ventures no início de suas operações¹⁰³. O processo de concentração destas redes também se intensificou na última década, com a compra de redes de atuação regional ou sua fusão. As empresas atuantes no mercado nordestino são expressivas deste processo, como exemplo temos a formação da empresa Máquina de Vendas¹⁰⁴ – formada em 2010, pela fusão das redes Insinuante e Ricardo Eletro – e a aquisição da rede Lojas Maia¹⁰⁵ pela rede Magazine Luiza, também em 2010.

A figura 13 mostra a distribuição levantada para o setor moveleiro. Nele a nova modalidade de comercialização virtual não está separada das modalidades físicas, pois sua participação no total comercializado não foi levantada por este trabalho.

Dadas as dificuldades logísticas em realizar as entrevistas com as lojas de pequeno porte, a pesquisa concentrou sua atenção nas demais modalidades comerciais identificadas: Magazines, Lojas especializadas de grande porte, ou *MegaStores* moveleiras, Distribuidoras de móveis Planejados e Lojas Virtuais, modalidade que vêm ganhando destaque recentemente.

Pela, já citada, ausência de entidade representativa que pudesse mediar a aproximação com as empresas para a realização de entrevistas, a receptividade foi menor nas tentativas de contato. O sigilo de informações também pareceu mais proeminente neste núcleo do setor moveleiro, onde se realiza o contato com o público e se efetiva a venda. Muitas empresas responderam negativamente à solicitação de visita ou entrevista.

¹⁰²<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grupo-carlyle-compra-tok-stok-por-r-700-milhoes>

¹⁰³<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/oppa-recebe-investimento-de-us-13-mi-de-peter-thiel/>

¹⁰⁴<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,apos-dois-anos-fusao-entre-ricardo-eleto-e-insinuante-e-aprovada-,865488,0.htm>

¹⁰⁵ Material cedido pela assessoria de imprensa da empresa, e disponível em <http://www.magazineluiza.com.br/gptw2013/informacoesgerais.html#eight>

Distribuição do Produto

Tipo de comércio, porte e origem das empresas

Figura 13 - empresas vendedoras de móveis

Para complementar o trabalho, apesar de não termos conseguido acessar muitas destas empresas, foram reunidos trabalhos acadêmicos e publicações que abordassem as empresas varejistas e suas atividades: a dissertação sobre a loja Etna, poucos anos após seu lançamento, de Tatiana Gomes (2006), o trabalho de Mina Warchavichk Hugerth (2009) sobre as Casas Bahia e diversos estudos acadêmicos sobre a atuação da empresa sueca IKEA, referência mundial no varejo moveleiro, por oferecer mobiliário doméstico com baixo custo e grande desenvolvimento em design.

A assessoria de imprensa do Magazine Luíza, na impossibilidade de agendar entrevista, enviou materiais que puderam contribuir para a análise e a distribuição de móveis planejados e foi estudada a partir de uma conversa/entrevista com um gerente de loja de grupo de distribuição em São Paulo, que solicitou sigilo quanto à identificação.

Três empresas concederam entrevistas para a pesquisa e mostraram-se solícitas para fornecer informações: a tok&stok, rede de grandes lojas, tradicional na oferta de móveis dirigidos ao público de renda média, e as novas lojas/marcas virtuais de móveis, Meu Móvel de Madeira (MMM) e Oppa.

As empresas que foram analisadas nesta etapa do trabalho estão relacionadas na tabela 16, com uma breve apresentação de cada atuação.

2. Magazines

Os Magazines, apresentados neste item, são os maiores agentes comerciais da cadeia moveleira residencial, que tem grande capacidade de intervenção no mercado, seja desenvolvendo e se apropriando de inovações na prática comercial, seja orientando os projetos desenvolvidos pelos fabricantes. Verificou-se a homogeneidade de produtos comercializados por magazines, combinada com a rápida obsolescência dos modelos quanto a sua linguagem e acabamentos.

Esta modalidade comercial demonstrou ser a mais acessível aos mercados populares, pela condição da negociação em larga escala com os fornecedores e pela oferta de crédito facilitado aos consumidores. Portanto, os magazines têm, recentemente, crescido a partir do aumento do poder de compra da população de menor renda. Verificou-se a concentração de empresas neste núcleo do setor.

O modelo de vendas dos magazines, representados neste trabalho pelas empresas Casas Bahia e Magazines Luíza, foram implantados no Brasil durante o período de incentivo ao consumo de bens modernos e o desenvolvimentismo. A organização destas grandes lojas é o complemento necessário à organização das indústrias seriadas, em grande escala, principalmente o desenvolvimento de eletrodomésticos. O móvel entra no portfólio de produtos oferecidos como complemento de itens para casa, assim como itens de enxoval e utilidades domésticas diversas.

Consumo Popular

Antônio Franco (2010) mostra que o embrião desta modalidade comercial foi a cópia de modelos europeus, e de lojas nacionais, fundadas por estrangeiros, para venda de itens importados às elites, como o Mappin (de 1913) em São Paulo e a Mesbla (de 1912) no Rio de Janeiro. No entanto, o contexto urbano-industrial, principalmente paulistano, a partir da década de 50, permitiu a difusão de lojas de departamento também dirigidas ao consumo de massa.

Tabela 16 - empresas estudadas

Nomes	Localização	Histórico
Casas Bahia estudo	São Caetano do Sul (SP)	Líder nacional na venda de Móveis a empresa abriu a primeira loja em 1957 após um período de experiências de venda porta-a-porta. No ramos mobiliário conta com o fornecimento exclusivo da maior fabricante brasileira de mobiliário, a Móveis Bartira, que integra o grupo comercial desde 1985. Em 2010 uniu-se ao Grupo Pão de Açúcar, formando a Cia Brasileira de Distribuição.
Magazine Luiza material da assessoria de	Franca (SP)	Fundada em 1957, no interior do país, a empresa teve forte crescimento nas duas últimas décadas. Adquiriu a Rede Nordestina Lojas Maia em 2010 e abriu o Capital em 2011.
Tokstok	São Paulo (SP)	A rede de lojas tem 35 anos de atuação e desde sua fundação tem como proposta principal proporcionar móveis bem desenhados a baixo custo. A empresa também se propõe a introduzir materiais não convencionais no mercado moveleiro - como o pinus - bem pouco explorado no mercado interno, no período de abertura da empresa. Apesar de apresentar, dentro de seu portfólio, produtos com preços bastante competitivos, a rede é identificada pelo público como loja destinada ao público de renda média alta. Esta característica se consolidou ao longo do tempo mas não foi, nem é, almejada pelos gestores da empresa.
Etna estudo (GOMES)	São Paulo (SP)	A rede foi criada em 2004, como investimento do grupo vivara vareista em Jóias. Teve rápida expansão no mercado de São Paulo, hoje atua também no Sul, SE, NE e algumas cidades do Centro-oeste
Planejados *	São Paulo (SP)	Há 11 anos atua no mercado da Grande São Paulo com a venda duas marcas de planejados, de fabricantes de grande visibilidade no segmento. Tem equipe de desenvolvimento de projetos e montagem próprios.
Meu Móvel de Madeira	Rio Negrinho (SC)	A empresa nasceu, em 2006, dentro de uma grande empresa exportadora de móveis, ligadas a um Grupo do Setor de Papéis e celulose. O primeiro objetivo da empresa era reencaminhar ao mercado interno os produtos não comercializados para exportação. No entanto, com a queda nas exportações, a empresa moveleira anterior fechou, a apenas o e-commerce seguiu atuante, autonomamente, contando com diversos outros fornecedores regionais.
Oppa	São Paulo (SP)	Iniciada há um ano e meio, a empresa desenvolve e capta projetos moveleiros para distribuir sua produção entre diversos fornecedores. Teve um crescimento rápido e significativo neste período, o que atraiu inclusive investimentos internacionais. Seu canal de venda é a internet, mas já conta com 3 showrooms para a demonstração dos produtos - 2 em São Paulo e 1 em Campinas.
ikea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Suécia	Referência Mundial na venda de móveis e artigos para casa, a rede varejista foi fundada em 1943 e especializou-se em mobiliário a partir de 1947, passando a desenhar os modelos comercializados a partir de 1955. A produção é dispersa entre mais de 2000 fornecedores, em 55 países do mundo. A empresa tem um braço na fabricação de móveis, a Swedwood, responsável por 33 fábricas fornecedores.

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

Telmo Pamplona, indica em seu trabalho: o interior da Casa Operária (1981), os esforços para a compatibilização da expansão do mercado interno ao baixo nível de remuneração do trabalho, diante dos novos, e altos, patamares de acumulação¹⁰⁶ que se estabeleceram com a industrialização do período.

O autor pondera que os bens modernos atingem 60% dos domicílios nacionais, contrariando as teses de subconsumo das classes trabalhadoras, frente à oferta de itens que seriam considerados de luxo para o nível de remuneração estabelecido. A apropriação destes bens é, porém, distinta nos domicílios de baixa renda, e destaca os seguintes elementos: 1) os produtos foram adquiridos em lojas através do sistema de prestações; 2) há a presença de itens cujo consumo foi induzido por um ideário de modernidade cujas referências são os domicílios de alta renda, através da publicidade.

No que se refere ao mobiliário, Pamplona (1981) destaca, a diferença técnica e a tentativa de cópia do móvel destinado às faixas de renda superior, através de revestimentos e adornos que os imitam, “mascarando” a estrutura do produto popular.

Os pontos levantados por Pamplona: o crédito ao consumo e o apelo publicitário, são características da comercialização em magazines, e permanecem como elementos fundamentais desta modalidade até hoje, apesar de já serem comuns a outros canais de venda do móvel.

Capacidade de Inovação e melhorias

As grandes redes e magazines, são as empresas que se desenvolveram e se apropriaram das principais inovações na comercialização do móvel no Brasil, sendo responsáveis pela introdução e consolidação de práticas relevantes para a organização atual do varejo.

Na tabela 17, onde estão descritas as práticas dos grupos estudados, é possível identificar que todas as modalidades de venda abriram-se para a comercialização virtual de móveis, apesar do tema ter apresentado controvérsias no início de sua implantação.

A ação inovadora dos magazines, em relação ao uso da informática na ampliação do contato com a clientela, merece destaque: a primeira loja virtual do Magazine Luiza foi lançada antes mesmo da difusão do acesso à internet para grande parte da população brasileira. O modelo de loja eletrônica, hoje Loja Virtual, da empresa, lançado em 1992, consistiu na implantação de terminais multimídia com vendedores à disposição para auxiliar a clientela na escolha dos produtos com demonstração apenas virtual¹⁰⁷.

A iniciativa permitiu a ampliação da rede com grande redução de custo (sem necessidade de *showrooms*) e promoveu a familiarização do público com o ambiente digital, quando este ainda não estava consolidado no país. A empresa segue, ainda hoje, com este modelo de lojas, pois

¹⁰⁶ “A reprodução acelerada do capital aplicado na indústria, onde se fundamenta o modelo adotado de expansão das indústrias modernas, depende da manutenção dos baixos salários (composto com a tecnologia estrangeira), processo que nos conduziria a imaginar a existência de uma demanda restrita para o consumo dos bens modernos produzidos, bem como a uma situação de extrema “marginalidade” proletária em relação ao consumo destes bens. Por outro lado, sabemos que o crescimento do produto industrial, do ponto de vista da sociedade industrial capitalista depende estruturalmente de uma ampliação do mercado consumidor.” (PAMPLONA, 1981, p. 22)

¹⁰⁷ Material enviado pela assessoria de imprensa da empresa e disponível em <http://www.magazineluiza.com.br/gptw2013/informacoesgerais.html#eight> (acesso em 19/01/2014)

são importantes pontos de acesso à internet nas regiões em que não há lojas instaladas e oferece auxílio para compra virtual dos produtos aos clientes com menos familiaridade com informática.

Hoje, com a ampla difusão das lojas virtuais, a abordagem da empresa para a ampliação das vendas parece apoiar-se na diversidade de relações via redes sociais. Em 2011, foi lançado o Magazine Você, onde usuários de internet podem montar composições com até 60 itens dentre os comercializados pela rede, em uma loja virtual customizada por eles. As vendas realizadas por este canal são comissionadas aos autores da composição, que divulgam a cesta de produtos à sua rede de contatos virtuais.

Assim, pretende-se dinamizar vendas a partir da seleção especializada, e oferta direcionada, para diferentes nichos de consumo. A empresa utiliza, para isso, o próprio critério dos consumidores para a seleção de produtos. O restante da comercialização é idêntico às outras relações de venda virtual da empresa.

Definição de padrões produtivos

O porte, que os magazines alcançaram no país permite além do desenvolvimento e incorporação de inovações em suas práticas de venda, a afirmação do padrão de consumo praticado no mercado. A visibilidade destas empresas cria uma referência para todo o público consumidor dos produtos.

Este fato foi ressaltado na entrevista com o gerente da fábrica de cozinhas Indekes, sobre o desenvolvimento de produtos para clientela, os magazines, onde afirmou: “Não somos nós que estamos vendendo o produto, eles é que estão comprando”. Esta negociação, porém, deixa de valorizar a empresa, seja no preço ou na capacidade de desenvolver produtos segundo seus critérios.

A pesquisa de Hugerth (2009) aponta que este ‘padrão’ de produtos, oferecido pela rede Casas Bahia, tem levado à renovação acelerada, quanto aos padrões de acabamento e linguagem. A cada dois anos, aproximadamente, os produtos sofrem queda nas vendas, são considerados obsoletos e saem de linha.

Ao investigar a opinião do público consumidor destes produtos, o trabalho citado identificou que o padrão associado à rede é rechaçado por identificar o baixo poder aquisitivo de seus compradores.

“De maneira geral, quando confrontados com as imagens, as pessoas preferiam os ambientes com um ar mais clássico e elegante, mesmo que o ambiente fosse composto por móveis das Casas Bahia, desde que eles não os identificassem como da rede. Se eles percebiam, imediatamente não gostavam, “parece barato, parece Casas Bahia”.” (HUGERTH, 2009, p. 76)

A pesquisadora sugere a hipótese de que as vendas dos produtos caíam assim que sua imagem fosse banalizada e atrelada à rede popular de distribuição.

Tabela 17 - público e região atendida

Nomes	Mix de Produtos	Características predominantes do	Modalidades
Casas Bahia estudo	Móveis e Eletrodomésticos	MDF/MDP	Magazine
			Loja Virtual
Magazine Luíza material da assessoria de imprensa	Móveis e eletrodomésticos	MDF/MDP	Magazine
			Consórcio
			e-commerce
			Loja Virtual
Tokstok	Móveis e Acessórios para Casa	MDF/MDP e Madeiras Maciças (Pinus)	Loja Especializada - Mega Store
Etna estudo (GOMES)	Móveis e Acessórios para Casa	MDF/MDP e Madeira	Loja Especializada - Mega
			Loja Virtual
Planejados *	Móveis	MDF/MDP	Loja Especializada
Meu Móvel de Madeira	Móveis e Acessórios para Casa	Madeira Maciça (Pinus)	e-commerce
			e-commerce
Oppa	Móveis e Acessórios para Casa	MDF/MDP e Madeiras Maciças	showrooms
ikea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Móveis e Acessórios para Casa	Diversos	Loja Especializada - Mega Store

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

Figura 14 - imagens dos produtos comercializados

	salas	quartos	cozinhas
casas bahia	Rack Artely Cayenne	Guarda Roupa Santos Andirá Havana Master	Cozinha Bartira Absoluta
magazine luíza	Rack Onix Olivar	Guarda-Roupa Casal Lugano Premium Rudinik	Cozinha Compacta Telasul Madeira Suspiro
tok&stok	dante rack	liz armário	GOURMET Balcão Guilherme Bender
etna	rack bolonha	armario deslizando belize	
planejados	Estilo	Conjunto Harmonia	projetos desenvolvidos a partir de coleção do fabricante
meu móvel de madeira	Estilo	Conjunto Harmonia	Conjunto de Cozinha Cheddar
oppa	rack biscoito fino	criado líbia	
ikea	BESTÅ – Combinação móvel TV	roupa PAX / gaveteiro MALM	portas aplatadas / bancada numerar

No entanto, como vimos nas entrevistas com os fabricantes, e também foi ressaltado por Pamplona (1981) como característica presente desde a década de 60, estes padrões são em grande medida cópias dos padrões desenvolvidos para segmentos de renda superior. Adicionado a isso, a produção com mesma matéria prima e insumos complementares similares conduz ao cenário de grande homogeneidade no conjunto dos produtos ofertados em diferentes modalidades.

Cabe então à marca, construtora de identidade de consumo frente ao público (que no caso do móvel, está fortemente identificada ao ponto de venda dos produtos), a tarefa de definir os elementos responsáveis para identificar os diferentes públicos consumidores.

Na figura 14, estão reunidos exemplos dos produtos ofertados por todas as empresas responsáveis pela comercialização do mobiliário estudadas neste trabalho. Foram selecionados os produtos de destaque em endereços eletrônicos e catálogos, para cada um dos ambientes mais procurados pelo público.

Definição do padrão de preços

Atualmente, aos magazines brasileiros são identificados com o atendimento aos mercados mais populares. Seja pelos preços, que conseguem ofertar os produtos, ou pelo crédito facilitado¹⁰⁸.

O volume de produtos negociados por estas empresas permite o impulso à produção de seus fornecedores pelo ganho de escala. Ao mesmo tempo, seu poder de negociação, desproporcional diante dos portes das empresas produtoras, pode levar ao achatamento das margens de ganho dos fabricantes.

Como vimos, este é o fator que impulsiona produtores a desenvolver produtos para outras faixas de renda, e a buscar, para tanto, a colocação dos produtos no mercado através de outras modalidades comerciais.

O porte dos Magazines, com tal volume de vendas e otimização de suas estruturas, permitiu uma redução de preço suficiente para integrar, por exemplo, o programa governamental Minha Casa Melhor, que oferece crédito aos mutuários do programa Minha Casa Minha Vida, para a aquisição de móveis e eletrodomésticos. Em outros contextos comerciais, a venda dos itens pelos preços estabelecidos, é menos viável, como veremos abaixo.

Programa Minha Casa Melhor

O programa Minha Casa Melhor visa complementar as condições de habitabilidade do programa de provisão habitacional Minha Casa Minha Vida (MCMV), lançado em 2009, responsável pela provisão de mais de um milhão de habitações com financiamento e subsídio.

Os investimentos públicos canalizados pelo programa foram um importante incentivo para a economia nacional em períodos de turbulência financeira mundial, ajudando a garantir dinamismo para a atividade da construção civil brasileira (FERREIRA, 2012).

¹⁰⁸ O crédito ao consumo já é um produto ofertado em outras modalidades comerciais com facilidade, uma vez que as empresas podem estabelecer parcerias com bancos e financiadoras em geral. Porém, os critérios de aprovação do crédito praticados nos magazines são mais flexíveis que em bancos convencionais. Um exemplo recorrente é o atendimento a clientes sem comprovante de endereços, por habitarem ocupações irregulares e favelas.

Agora, a oportunidade de mobiliar e equipar as casas produzidas no MCMV estende ao comércio e à indústria de eletro eletrônicos e mobiliário, através do programa Minha Casa Melhor, seu potencial de consumo. Criado em junho de 2012, o programa oferta crédito de até R\$5.000,00 aos beneficiários do programa MCMV, para a compra de móveis e equipamentos para o lar. Os valores máximos estipulados para a compra de cada item são determinados previamente, conforme descrito na figura 15¹⁰⁹.

A filiação ao programa é feita pelos lojistas interessados e é obrigatória a oferta de desconto de 5% sobre o preço de venda dos produtos com o cartão do programa.

Como vemos na figura 15, os valores destinados a aquisição de produtos eletroeletrônicos é consideravelmente superior aos valores determinados para o mobiliário. Vê-se também no site do programa, que estes produtos contam com alguns requisitos para comporem a compra: o padrão superior de eficiência energética, a origem nacional da produção e a conformidade com o processo produtivo básico estabelecido pelo Poder Executivo do Governo Federal.

Para o mobiliário não há padrões estabelecidos, nem quanto à eficiência, nem quanto ao processo produtivo de referência, nem quanto à origem do produto. As únicas referências dadas pelo programa são os itens autorizados para a comercialização e o preço final de venda.

Apenas as redes comerciais que trabalham com grandes volumes se interessam em participar do programa, pelo preço estipulado¹¹⁰. E para alcançar este objetivo precisa contar com um fornecimento igualmente enxuto. Dadas as condições verificadas nos capítulos anteriores: o controle de preços e volume de fornecimento da matéria prima, além dos enormes desafios logísticos para a distribuição, reconhece-se a estreita margem de contribuição oferecida às empresas envolvidas no abastecimento do programa.

Mesmo entre as grandes redes varejistas do país, em consulta a sites e lojas físicas, pode-se verificar que a oferta de mobiliário conta com apenas um modelo de produto para cada item estipulado no programa¹¹¹. Não há variedade de produtos, concorrência entre fornecedores ou desenvolvimento de produtos que pudessem se mostrar interessantes ao contexto destas novas habitações produzidas no país. Ao invés disso, vemos produtos já comercializados anteriormente e já enxutos em relação a seus custos sofrerem adaptações visando uma redução ainda maior.

¹⁰⁹publicada em: <http://pt.slideshare.net/BlogDoPlanalto/cartilha-minha-casamelhor>

¹¹⁰ Declaração da analista de varejo Juliana Monteiro, da CGD Securities, apud AYRES, Marcela "*Minha Casa Melhor*" *deve ter impacto marginal para varejo*", da agência Reuters, publicado em: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRSPE95D02M20130614?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0> (acesso: nov/2013)

¹¹¹ A exceção é feita às promoções periódicas, onde o estoque de algum item é disponibilizado ao exato preço estipulado na tabela (por exemplo, guarda-roupa de R499,00 por R\$379,90).

Figura 15 - informações sobre móveis comercializados pelo programa Minha Casa Melhor e tabela de referência para o programa Minha Casa Minha Vida

Ítems e preços máximos para a aquisição de produtos pelo programa Minha Casa Melhor

MÓVEIS	PREÇO MÁXIMO DE VENDA
Guarda-roupa	Até R\$ 380,00
Cama de casal, com ou sem colchão	Até R\$ 370,00
Cama de solteiro, com ou sem colchão	Até R\$ 320,00
Mesa com cadeiras	Até R\$ 300,00
Sofá	Até R\$ 375,00
ELETRODOMÉSTICOS	PREÇO MÁXIMO DE VENDA
Refrigerador	Até R\$ 1.090,00
Fogão	Até R\$ 599,00
Lavadora automática de roupas	Até R\$ 850,00
TV digital	Até R\$ 1.400,00
Notebook ou computador	Até R\$ 1.150,00

fonte: Cartilha Minha Casa Minha Vida, disponível em: <http://pt.slideshare.net/BlogDoPlanalto/cartilha-minha-casamelhor>

Dimensões de produtos ofertados

Guarda Roupas Bartira City com 4 Portas e 1 Gaveta
Fonte: <http://www.casasbahia.com.br/> acesso em: jan/2014

Guarda Roupas Solteiro Boreal 3 portas- e 2 gavetas
Fonte: <http://www.magazinluiza.com.br> acesso em 21/jan/2014.

Especificações para o Programa Minha Casa Minha Vida 2

Fonte: http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/habita/mcmv/Especificacoes_Casa_MCMV2.pdf acesso em 21/01/2014

Ministério das
Cidades

Programa Minha Casa Minha Vida / FAR Especificações Mínimas

Casa* (Para contratação com valor máximo de aquisição da unidade de acordo com o item 7.1 do Anexo I da Portaria Nº 465, de 03 de outubro de 2011)	
Projeto	Casa com sala / 1 dormitório para casal e 1 dormitório para duas pessoas / cozinha / área de serviço (externa) / circulação / banheiro.
DIMENSÕES DOS CÔMODOS (Estas especificações não estabelecem área mínima de cômodos, deixando aos projetistas a competência de formatar os ambientes da habitação segundo o mobiliário previsto, evitando conflitos com legislações estaduais ou municipais que versam sobre dimensões mínimas dos ambientes)	
Dormitório casal	Quantidade mínima de móveis: 1 cama (1,40 m x 1,90 m); 1 criado-mudo (0,50 m x 0,50 m); e 1 guarda-roupa (1,60 m x 0,50 m). Circulação mínima entre mobiliário e/ou paredes de 0,50 m.
Dormitório duas pessoas	Quantidade mínima de móveis: 2 camas (0,80 m x 1,90 m); 1 criado-mudo (0,50 m x 0,50 m); e 1 guarda-roupa (1,50 m x 0,50 m). Circulação mínima entre as camas de 0,80 m. Demais circulações mínimo de 0,50 m.
Cozinha	Largura mínima da cozinha: 1,80 m. Quantidade mínima: pia (1,20 m x 0,50 m); fogão (0,55 m x 0,60 m); e geladeira (0,70 m x 0,70 m). Previsão para armário sob a pia e gabinete.
Sala de estar/refeições	Largura mínima sala de estar/refeições: 2,40 m. Quantidade mínima de móveis: sofás com número de assentos igual ao número de leitos; mesa para 4 pessoas; e Estante/Armário TV.

Os modelos, cujos preços se enquadram no programa, ofertados pelos magazines pesquisados, têm suas dimensões reduzidas, a ponto inclusive de comprometer sua funcionalidade¹¹². Podemos conferir as dimensões na figura 15¹¹³.

Não há restrições dimensionais aplicadas ao programa Minha Casa Melhor, no que se refere aos móveis. Nem mesmo é cobrada equivalência entre as dimensões do móvel comercializado e as dimensões estabelecidas como Especificações Mínimas de referência ao projeto das unidades habitacionais do programa MCMV, demonstrado na figura 15¹¹⁴.

Comparando tais Especificações Mínimas à habitabilidade, baseadas na funcionalidade dos cômodos a partir do mobiliário, verificamos que as dimensões mínimas estabelecidas não correspondem às dimensões encontradas comercialmente. Nota-se, também, que o conjunto de móveis utilizados como referência não está completamente contemplado no programa Minha Casa Melhor. São significativas as ausências de armários ou gabinetes de cozinha, e de estantes para disposição de equipamentos gerais como livros, aparelhos eletrônicos, objetos de uso e decoração, ou apoio ao trabalho.

O programa foi desenhado ao largo de qualquer manifestação de interesse em um fomento maior ao setor moveleiro, pela introdução de novas possibilidades de desenho, funcionalidade ou valorização técnica.

O padrão de preços estipulado não conseguiu nem mesmo estabelecer a prática concorrencial para o atendimento da demanda. E acaba por concentrar os poucos ganhos que o programa oferece às empresas, para os maiores atuantes do setor.

A concentração de empresas

O setor varejista nacional vem apresentando um alto grau de concentração e ampliação de suas bases financeiras, diante de fusões, aquisições e capitalização no mercado de ações. Esta característica envolve o varejo nacional de forma geral, e o varejo de móveis sofre o mesmo impacto.

Na modalidade de vendas de móveis por grandes magazines, os casos de maior destaque desta relação envolvem três dos dez maiores varejistas nacionais, citados no gráfico 9. Em primeiro lugar está o grupo líder varejista nacional, o Grupo Pão de Açúcar, que montou em 2010 a empresa Via Varejo, a partir da fusão das empresas Casas Bahia e Ponto Frio. As marcas seguem existindo independentes para a apresentação ao público, apesar da administração do grupo estar centralizada.

A fusão das redes atuantes no mercado nordestino, Insinuante e Ricardo Eletro, resultaram na inauguração da empresa Máquina de Vendas, em 2010. A nova gigante do mercado varejista (4º

¹¹² Por exemplo, a redução da profundidade dos guarda roupas (47cm externo), a uma medida incompatível com a dimensão de cabides comerciais (41-43cm, sem a roupa colocada), o que obriga a posição oblíqua do equipamento, reduzindo a capacidade funcional do móvel.

¹¹³ Imagem do site <http://www.casasbahia.com.br/Guarda-Roupa-Bartira-City-com-4-Portas-e-1-Gaveta-Tabaco-Maple-707092.html?recsource=busca-int&rectype=busca-298>, acesso em 21/01/2014 e Imagem do site <http://www.magazineluiza.com.br/guarda-roupa-solteiro-boreal-3-portas-2-gavetas-demobile/p/0864562/mo/mogs/>, acesso em 21/04/2014.

¹¹⁴ Imagem do site http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/habita/mcmv/Especificacoes_Casa_MCMV2.pdf, acesso em 21/01/2014

posição na lista IBEVAR e FGV) adotou a mesma estratégia em relação ao público: manteve as duas marcas e as diferentes propostas em relação ao público.

O grupo Magazine Luíza passou por dois movimentos importantes: primeiro, a atuação no Nordeste, como forma de acompanhar o crescimento de sua concorrência mais direta (o grupo Pão de Açúcar com a aquisição das Casas Bahia ganhou força na região, e a Máquina de Vendas, reforçou a atuação com que as redes originais já contavam). Para tanto, adquiriu a Rede Lojas Maia, tradicional varejista da região. Ao contrário da concorrência, a estratégia escolhida por esta empresa foi a migração da marca adquirida para a marca central. O segundo movimento foi a abertura de capitais da empresa na bolsa de valores de São Paulo, em 2011.

A escolha dos dois primeiros grupos, em manter as marcas e as formas de apresentação ao público distintas dialoga diretamente com a construção da identidade do público consumidor a partir das marcas, para a diferenciação do consumo. No caso do móvel, o ponto de venda é uma referência que se sobrepõe amplamente à marca de fornecimento do produto.

Os investimentos de grande monta e a aquisição de redes por parte de grandes grupos, não é um fenômeno exclusivo dos magazines, no campo da comercialização moveleira. Tanto as novas iniciativas quanto tradicionais agentes deste segmento, têm despertado os interesses nacionais e estrangeiros diante das expectativas de rendimento, frente ao crescente poder aquisitivo da população.

Na tabela 18, podem-se observar as formações dos grupos econômicos em que participam as empresas estudadas neste trabalho. Também está relacionado o público que cada empresa atende, em relação à faixa de renda e região geográfica.

3. Grandes Lojas Especializadas

Neste item, analisamos a modalidade de grandes lojas especializadas em mobiliário, que, no Brasil, atuam no abastecimento do público de classe média. Verificamos algumas dificuldades para identificar este estrato de consumo, no que se refere a preços e linguagem. Internacionalmente, encontram-se modelos semelhantes de comercialização dirigidos a públicos de outras faixas de renda. Esses exemplos formam paralelos que auxiliam a compreensão da organização do mercado nacional.

As grandes lojas especializadas mostraram articulação com os fabricantes de produtos e evidenciaram o pouco desenvolvimento daqueles agentes. No entanto a intervenção das redes no universo produtivo é pequena, quando comparada às práticas verificadas internacionalmente.

As grandes lojas especializadas em venda de móveis, no Brasil, a exemplo das empresas estudadas neste trabalho, Etna e Tok&Stok, têm como mercado um público de maior poder aquisitivo, do que os compradores convencionais dos magazines.

Apesar disto elas seguem um modelo consagrado internacionalmente pela rede sueca Ikea, principal referência mundial no comércio de móveis, que tem como estratégia oferecer os preços mais competitivos dos mercados em que se insere.

Tabela 18 - público e região atendida

Nomes	Mix de Produtos	Segmentação de Mercado			
		marca	grupo econômico	público	regiões
Casas Bahia estudo	Móveis e Eletrodomésticos	Casas Bahia	Grupo Pão de Açúcar - Cia Brasileira de Distribuição.	Renda Média, Média Baixa e Baixa.	15 estados em todas as regiões
Magazine Luíza material da assessoria de imprensa	Móveis e eletrodomésticos	Magazine Luíza	Magazine Luíza SA	Renda Média e Média Baixa	S,SE, NE e Mato Grosso do Sul - Nordeste desde 2010, com aquisição de rede varejista local
		Luíza Cred			
		Consórcio Luíza			
		Luíza Seg			
Tokstok	Móveis e Acessórios para Casa	tokstok	Grupo Carlyle (internacional)	"Classe B, e alguns setores de Jovialidade"	S, SE e alguns estados no NE e CO, totalizando 12 estados.
Etna estudo (GOMES)	Móveis e Acessórios para Casa	Etna	Etna / Vivara	Renda Média Alta e Alta	SE, NE e Sul
Planejados *	Móveis	Marca do fornecedor	Redes de lojas	Renda Média Alta e Alta	Grande São Paulo
		Marca do fornecedor	Redes de lojas	Renda Média	
Meu Móvel de Madeira	Móveis e Acessórios para Casa	MMM	não	Diversificado, a partir de renda média	Rio e São Paulo (50%) e pedidos espalhados por todo território nacional
Oppa	Móveis e Acessórios para Casa	Oppa	Fundos Internacionais - Valar Ventures,	"Que busca diversidade"	S, SE e NE
				Renda Média Alta	Destaque para Rio e São Paulo.
ikea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Móveis e Acessórios para Casa	ikea	Ikea Group (Lojas), Ikea System (Design)	diversos	34 países

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

Pontuada a ressalva sobre os preços, que têm tratamentos diferentes no Brasil, os demais elementos do modelo se aproximam. Gomes (2006) caracteriza este modelo como uma *one-stop-shop*, onde uma grande loja reúne diversos artigos para o lar, com grande variedade e sortimento. O espaço destinado às lojas conta com serviços auxiliares à estadia do público no momento da venda (estacionamento, restaurante, lugar para crianças).

Diferente da variedade verificada nos magazines, não é comum que estas lojas ofereçam eletrodomésticos conjuntamente com os móveis. A variedade de produtos caracteriza-se por itens de utilidade doméstica, têxteis, iluminação e elementos decorativos, geralmente organizados em composições de ambientes apresentadas ao público¹¹⁵. A apresentação dos produtos convida os consumidores da loja a um exercício de observação e análise: a escolha o consumidor deve fazer uso de outros critérios, além do custo.

Tal preocupação com a apresentação revela uma preocupação anterior, por parte das empresas, em relação à escolha e desenvolvimento dos produtos, no momento do fornecimento, onde o design é trabalhado com mais espaço propositivo do que a simples diferenciação da capacidade de consumo de determinados grupos.

Esta é uma característica deste modelo de comercialização do móvel que verificamos no Brasil, onde se atende um público de renda mais elevada em relação às vendas em magazines, mas que também verificamos, de forma acentuada, na rede IKEA, já citada como referência, onde também se busca a prática do menor preço de mercado.

Definição do padrão de preços

A definição da identidade de produtos e do padrão de preços destinado ao abastecimento de uma camada de renda média da população mostrou-se mais complexa nesta modalidade comercial.

Esta característica se revela no estudo das dificuldades de introdução da loja Etna neste campo de atuação, no ano de 2004. A rede é o segundo negócio de um grupo empresarial dedicado ao comércio de joias, que buscava uma diversificação das atividades, uma vez que a expansão do setor de joalherias estaria próxima ao seu limite. (GOMES, 2006).

Ao ser inaugurada, nos moldes da referência internacional, IKEA, e da concorrente direta no Brasil, a Tok&Stok, a loja atraiu mais público do que era esperado e a percepção deste foi de que os produtos eram caros. Gomes (2006), mostra que a loja concebeu um portfólio de produtos mais extenso e requintado, esperando um público mais seletivo do que o verificado.

No entanto, o sucesso de público do empreendimento fez com que a empresa redirecionasse suas intenções iniciais e se focasse nos pontos valorizados pelo público que efetivamente se apresentou. Segundo a pesquisa de Gomes, estes pontos são: 1) o design adequado ao que se procura, o que certamente está relacionado à pesquisa e à variedade de modelos ofertados; 2) a qualidade no acabamento das peças, item que foi identificado, por ocasião do trabalho, como ponto importante para que os clientes encomendassem móveis a marceneiros ao invés de

¹¹⁵ Esta característica vem, aos poucos sendo incorporada também pelos magazines, em parte pela ação dos promotores de vendas representantes das indústrias, em parte pelas referências das lojas especializadas e em parte para reduzir problemas envolvidos na escolha dos produtos pela falta de verificação no ato da venda, como nos aponta Franco, 2010.

comprá-los em lojas; 3) o preço, cuja percepção é relativa aos outros dois pontos citados. A autora afirma que o item exclusividade não foi um valor reconhecido pelo público. No entanto, dizeres como “algo diferente” e “algo diferenciado” fazem parte do “estilo” procurado pela clientela, pesquisada naquele trabalho.

A Tok&Stok, em entrevista à presente pesquisa, relatou uma trajetória oposta. A empresa, ainda hoje, prima por uma característica que era mais proeminente em sua fase de lançamento: a oferta de produtos despojados, bem desenhados, a um preço competitivo. No entanto, a percepção e a valorização do público, não se atêm a este ponto.

O gerente de design da empresa destacou que a maioria do público frequentador é de classe média alta, ao que se convencionou chamar de ‘classe B’, e até alguns segmentos de alta renda, ou ‘classe A’.

Os preços praticados não necessariamente refletem a identidade com o público de alta renda. No portfólio da empresa são definidos três níveis de preços para os produtos – Standard, Intermediário e Superior, e dentro da loja a separação entre eles não é estanque. A arrumação dos ambientes acaba induzindo a percepção do produto mais interessante para cada mercado, mas a informação não é evidente.

Os produtos de primeiro preço das coleções, preocupação constante dos designers responsáveis por eles, são bastante competitivos, inclusive em relação a produtos de Magazines. A diferença maior entre a atuação da Tok&Stok neste segmento parece ser a capacidade e oferta de financiamentos maiores da compra. A loja busca responder a isso com parcerias a instituições financeiras e inclusive está cadastrada no programa Minha Casa Melhor do Governo Federal.

Para o gerente, a diferença entre o público imaginado e o verificado na loja ocorre por que a linguagem de apreciação do desenho é culturalmente atribuída apenas às camadas de consumo de renda média e alta, e não por outros elementos de diferenciação da loja.

A experiência das duas grandes lojas especializadas na venda de móveis no país, revela que a identidade da faixa média de consumo tem uma constituição complexa. Primeiramente seu porte comercial não corresponde aos padrões de comercialização de faixas mais altas de poder aquisitivo. Ao mesmo tempo as menores faixas de renda não se espelham necessariamente nos padrões de consumo praticados por elas.

Figura 16 - mesa lack, produzida pela ikea

Já a Ikea, empresa com 238 lojas espalhadas por 34 países, prima pela competitividade de preços, ao mesmo tempo em que assume uma postura projetual no cumprimento deste objetivo. O caso da mesa ‘Lack’, ver figura 16¹¹⁶, mostra o procedimento da empresa.

O estudo de Andrade (2008), mostra que o produto, lançado em 1980 tinha como principal objetivo ter o menor preço do mercado. Comercializado em 15

¹¹⁶ Mesa Lack, dim. 55x55x55cm, preto, branco ou bétula.

fonte: <http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/40104270/#/20011408>

possíveis combinações de tamanho, formato e cor, a menor versão custava o equivalente a €9,90 em 1981. O preço se manteve estável por 30 anos, sofreu uma variação para cima em meio à crise financeira internacional, mas já foi reduzido, custando hoje €6,99¹¹⁷.

Formação de Redes de Fornecimento

As relações entre as redes varejistas e os fabricantes de móveis foram citadas no capítulo anterior como importantes para o desenvolvimento de produtos, elas se estabelecem, no entanto, de diferentes formas: na tabela 19 vê-se os principais fornecimentos e parcerias citados ou identificados nas empresas varejistas estudadas.

Para atingir o preço baixo praticado na mesa 'Lack' e mantê-lo por tanto tempo, a empresa Ikea articulou diversos projetos em diferentes fases da cadeia produtiva do móvel. Muitos fornecedores de insumos, neste caso inclusive de pintura, desenvolvem seus produtos junto a unidades de negócio fomentadas pela rede.

Alguns ganhos que a empresa obtém ao longo do desenvolvimento de produtos ultrapassam o limite da organização, cada fornecedor articula sua rede produtiva para conceber o desenvolvimento da solução que depois se estenderá a outros produtos. Além de se desenvolver o produto a baixo custo, prima-se pela promoção de diversidade tecnológica, ampliando o leque de opções para novos produtos. (ANDRADE, 2008, p.31).

A empresa conta atualmente com cerca de 2000 fornecedores em 56 países, e também atua, ela mesma na fabricação de produtos, com 33 diferentes fábricas em 11 países (ANDRADE, 2008), integradas aos outros fornecedores pelo sistema da empresa, diferente da forma adotada pela líder de mercado brasileira, a Casas Bahia, que verticaliza a produção do móvel, através de uma única fábrica.

No Brasil, as relações entre as grandes varejistas de móveis e os fabricantes também é importante para o desenvolvimento dos produtos, mas a relação não chega tão longe como no caso da empresa sueca.

Na Tok&Stok, por exemplo, nada do que é comercializado na rede é produzido pela empresa. Conta-se com, aproximadamente, 800 empresas fornecedoras. O desenvolvimento destes produtos se divide em diversas fontes: 1) uma equipe de 12 designers da rede varejista que propõe e projeta os produtos, 2) Uma rede de designers parceiros que são convidados para desenvolver algum produto, 3) Designers que enviam propostas de produtos para serem avaliadas e adquiridas pela empresa, 4) Fornecedores que desenvolvem produtos, que geralmente são adaptados (mudança de cor ou padrão) para serem comercializados com exclusividade pela Tok&Stok.

¹¹⁷ Consulta realizada em 20/01/2014, ao site da empresa:
<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/40104270/#/20011408>

Tabela 19 - fornecimento estratégico e ações conjuntas

Nomes	fornecimento	
	fornecedores estratégicos	parcerias e ações conjuntas
Casas Bahia estudo	Móveis Bartira	Concursos para estudantes de design
	Outros fornecedores de médio e grande porte	Programa "Minha Casa Melhor" do Governo Federal
Magazine Luíza material da assessoria de imprensa	-	parceiros financeiros para crédito (bradesco) e para sistemas de informação
Tokstok	Nenhum móvel é produzido pela empresa.	Designers convidados reconhecidos desenham alguns objetos
	Atualmente são cerca de 800 fornecedores, preferencialmente, cada produto com seu fornecedor específico. Há poucas formas de saber se os processos são terceirizados ou não pelos fornecedores.	Designers que enviam projetos para serem avaliados para produção.
	Cerca de 30% dos itens comercializados são importados	Concursos para estudantes de design
		Programa "Minha Casa Melhor" do Governo Federal
Etna estudo (GOMES)	Nenhum móvel é produzido pela empresa.	Designers convidados reconhecidos desenham alguns objetos
	Pequenos e médios fornecedores	
Planejados *	Exclusivo do fornecedor parceiro	Designers e arquitetos da região, na prospecção de clientes e desenvolvimento de projetos.
		Escolas de design da região para preparação da equipe de vendas
Meu Móvel de Madeira	Fabricantes de diversos portes (de 12 a 100 funcionários), no Pólo de São Bento do Sul (SC), que se encontram num raio de 12 km da empresa.	Escolas de Design de SC, PR e outros, para a promoção do design com madeira e para o desenvolvimento de produtos para a empresa através do programa 'Meu Primeiro Royalty'.
	Cada produto é realizado exclusivamente por um fabricante, com o desenho fornecido pela MMM	Transportadoras e equipes de montagem em algumas capitais do País, com treinamento.
	Os lotes de produção são pequenos e constantes, diferente do costume anterior dos fornecedores, que ao fornecer para exportação trabalhavam com lotes de grande volume. O relacionamento entre as partes permitiu a adaptação	Designers que enviam projetos para serem avaliados para produção. Caso sejam aprovados, estabelece-se uma parceria por Royalty.
Oppa	Fornecedores principalmente de São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS)	Designers convidados, reconhecidos para composição de seu portfólio.
	Até o momento não foram estabelecidos 'lotes' e periodicidades constantes para os pedidos, o que acaba impactando no custo do produto.	
	Algumas combinações de componentes de fornecedores diversos são feitos apenas no ato da venda (ex. Pés e tampos de mesa), o que representa uma redução de custo e otimização do estoque para a empresa.	Designers que enviam projetos para serem avaliados para produção.
ikea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Swedwood - corporação pertencente ao grupo para a fabricação das peças, a divisão possui 33 empresas fabris.	O grupo Ikea System se divide em unidades de negócios para a coordenação de produções entre diversos fornecedores, inclusive fornecedores de insumos. Assim consegue incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias dentre estes, atingindo as especificações e custos elaborados nos projetos.
	2000 fornecedores em 55 países.	
	Principal importação da China (anteriormente eram países do leste Europeu)	

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

Ao distribuir os projetos realizados dentre os fornecedores parceiros, a empresa prefere atribuir um único fornecedor por projeto, pois a compatibilização da produção de duas fábricas pode ser mais trabalhosa¹¹⁸. Há um mapeamento de competências dos produtores para que os projetos sejam direcionados de acordo com as técnicas já utilizadas por estes fabricantes. Quando o trabalho é composto por diversas matérias primas, por exemplo, isso aparentemente é um transtorno para muitos fabricantes que precisam articular fornecimentos externos de componentes, o que não é muito comum. As terceirizações seguem, quase sempre, a lógica do trabalho com cada material – madeira, metal, plástico, ou serviços, como o acabamento, a pintura.

A equipe de design pode realizar visitas periódicas às fábricas dependendo da complexidade dos produtos solicitados. Há um programa de palestras preparadas para orientar as equipes das fábricas sobre as solicitações que o produto recebe, quanto a montagem, apresentação, acabamento, instruções de uso e montagem, e outros. Os designers também chegam a interferir em soluções de programação da produção, como o aproveitamento das chapas, ou a organização das linhas. Segundo o Gerente, esta prática reafirma a importância do ‘clusters’, os polos produtivos regionais, pois ali já há uma concentração de fornecedores e fabricantes que facilita estas relações. Muitas vezes a Tok&Stok, empresa compradora, não sabe dizer se o processo acontece ou não, dentre seus fornecedores, nestes casos, a qualidade e a precisão dos insumos é verificada pelo fabricante, não pelo comprador.

O trabalho de Gomes (2006), sobre a Etna, aponta que a relação entre a empresa e sua rede de abastecimentos era pouco evoluída, e a desorganização das empresas fornecedoras foi a principal fonte de problemas entre eles. Após 1 anos e meio do lançamento da rede, apenas entre 20% e 30%, dos fornecedores selecionados para o trabalho mantiveram-se operando em parceria com a empresa. Os quesitos apontados para a avaliação dos fabricantes são qualidade (correspondência dos produtos ao padrão acordado), organização e confiabilidade da entrega. Nos casos em que a empresa negocia exclusividade do produto, a relação se dá de maneira mais próxima, e a empresa participa de etapas do desenvolvimento, fazendo considerações sobre design, custo e padrões de acabamento. Por outro lado, os gestores da rede varejista consideram as operações de exclusividade arriscadas, tanto pela alteração do equilíbrio no poder de barganha, pois a empresa fica dependente da parceria para obter o produto, quanto pela necessidade de abertura de informações.

Desenvolvimento de produtos

Quanto ao desenvolvimento de produtos ou os critérios para a formação do portfólio, o estudo de Gomes (2006) não traz maiores informações, além da preocupação com o tema, expressa por gestores e pela clientela.

A Ikea trabalha com unidades de negócio para fomento de pesquisa e desenvolvimento, em constante contato com os fornecedores, para o acompanhamento dos recursos produtivos. Além disso, uma equipe interna de design desenvolve e, principalmente, escolhe entre inúmeras ofertas, o que é interessante produzir em cada contexto em que a empresa se instala.

¹¹⁸ Existe, sim, a possibilidade, de se atribuir um fornecedor alternativo para determinados produtos, mas a empresa evita usar este recurso com relação ao mobiliário mais complexo. Alguns produtos mais convencionais, e de menor preço, são produzidos por diversos fornecedores.

Tabela 20 - pesquisa e desenvolvimento dos produtos

Nomes	seleção de produtos			
	referências	processo	estrutura	equipe
Casas Bahia estudo	Preço Final do Produto	Protótipo Virtual e Físico	-	Equipe Móveis Bartira - 3 designers / escritórios, contratados externamente.
	Análise diária das venda	Lotes teste		Aprovação pelo Gerente de Vendas
	Monitoramento de mercado	Desenvolvimento exclusivo, com alguns fornecedores.		fornecedores
	Feiras Européia, Americanas e Nacionais - para verificar padronagens e cores.			
	Fornecedores			
Magazine Luíza material da assessoria de imprensa	Análise das Vendas por Regiões (estudo de	Lotes teste	-	-
	Monitoramento de mercado			
	Fornecedores			
	Funcionários			
Tokstok	Experiência acumulada e linguagem própria	Desenvolvimento em conjunto com fornecedor	Portifólio dividido primeiramente em 2 blocos (urbano e regional) e subdivididos em 12 perfis, que devem conter um conjunto completo de tipologias.	Interna 12 designers, com dinâmica sistematizada para revisão de trabalhos de desenvolvimento e selação em comitês periódicos.
	Análise de mercado e tendências (Feiras asiáticas, européias e brasileiras, Site wgsn)	protótipos e amostras	Produtos exclusivos e semi-exclusivos (versões) de fornecedores.	Designers convidados, reconhecidos no segmento
	Competência dos fornecedores			Designers que enviam propostas Fornecedores
Etna estudo (GOMES)	Monitoramento da Concorrência	Lotes teste	-	Designers convidados, reconhecidos no segmento
	Fornecedores			Fornecedores
Planejados *	Feiras Internacionais	Protótipo Virtual	Coleção e Catálogo do Fornecedor	Equipe de Vendas (treinadas no software adotado e em composições de ambientes)
	Fornecedor			
	Designers e arquitetos parceiros			
Meu Móvel de Madeira	Publicações do Setor	Protótipos virtuais e físicos	Portifólio com 800 itens	Interna, 3 designers
	Feiras Nacionais e Internacionais.			Programas de captação de projetos externos por royalty
	Análise de mercado			
Oppa	Pesquisas internas que abarcam a funcionalidade dos produtos e a liguagem das técnicas empregadas	Protótipos virtuais e físicos	Portifólio com 2000 itens (entre versões de cores e tamanhos) - a intensão é chegar há 10.000. Quando iniciou as atividades, há 1,5 anos a empresa contava com 9 produtos.	Interna, com 18 profissinais, divididos em times de-Pesquisa, Criação, Desenvolvimento e Informação+Imagens.
	Sujestões da Clientela - Redes Sociais			Tendências de Consumo (fontes diversas)
ikea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Preço Final do Produto	Diversos	Portifólio com 12.000 itens aproximadamente.	12 designers contratados diretamente
	Departamento de P&D		Cerca de 30% do portfólio é revisto anualmente.	80 escritórios colaboradores, em diversas áreas de atuação.

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

A entrevista realizada com o gerente de design da Tok&Stok, mostrou o estruturado processo que a empresa desenvolveu, para conseguir uma variedade constantemente revista entre os produtos com que trabalha.

A loja tem um partido de projeto já reconhecido no mercado, o desenho mais limpo, sem excessos ou adornos, como reflexo da busca por um produto econômico e acessível. Mesmo em produtos mais sofisticados e dentre aqueles em que se pratica um preço superior, sempre haverá esta identidade, esta linguagem de despojamento da empresa. Um gerente de tendências se responsabiliza por monitorar o que está acontecendo e o que pode acontecer no mercado, acompanhando feiras e agências internacionais.

Diferente das respostas obtidas com designers e fornecedores, o gerente da Tok&Stok citou as feiras asiáticas como referências importantes para o monitoramento do mercado, assim como as brasileiras, as quais a empresa tenta acompanhar todas. Esclareceu ainda, que as viagens acontecem para acompanhar a produção e simultaneamente negociar as compras.

O portfólio é dividido em 12 'linhas'¹¹⁹. Cada uma delas compõe o conjunto de móveis que atenderiam determinados perfis de consumo. Esta orientação auxilia tanto na seleção de produtos, como na montagem dos ambientes em loja e na sugestão de novos produtos ao cliente, por um vendedor.

Em geral, todos os procedimentos da empresa, inclusive a definição de produtos, são bastante estudados e sistematizados. Há profissionais internos – dos quais 12 designers – para o monitoramento, pesquisa e propostas sobre os produtos que compõe a grade. Anualmente um comitê reúne profissionais de venda, marketing e design e delibera as diretrizes para introdução ou cortes dos produtos no portfólio.

Assim pode-se dizer que a definição dos produtos está estruturada a partir de: 1) experiência acumulada para manutenção de um mix variado; 2) Análise de mercado, concorrência, tendências verificadas em eventos; 3) Possibilidade de aquisição do produto – competência dos fornecedores, por exemplo; 4) desempenho de vendas dos produtos já trabalhados.

Para adicionar a essa estrutura a percepção do público consumidor, a empresa implantou em seu sistema uma análise das requisições dos clientes que não foram atendidas. Este mecanismo deve ser operado pelo vendedor, não pelo consumidor e abrange desde solicitações funcionais de peças, até versões e cores desejadas por estes clientes. As informações são disponibilizadas diretamente sobre a plataforma informatizada das operações da empresa e são consideradas por este comitê, após a elaboração de um relatório que selecione as requisições pertinentes, sob responsabilidade do gerente de cada loja.

A estrutura das demais empresas pesquisadas, quanto à seleção de produtos a serem trabalhados, e até mesmo o desenvolvimento destes, quando esta se mostra uma estratégia relevante, está demonstrado na tabela 20.

¹¹⁹ A verificação destes 12 perfis é resultado do acúmulo de análises durante os 35 anos de atuação das lojas, segundo o gerente. Elas estão divididas em dois blocos principais – nomeados como regional e urbano – o primeiro baseado em móveis com estética mais organicista, uso de madeira maciça e o segundo retilíneo com uso de revestimentos.

4. Distribuidor de Móveis Planejados

Neste item, relatou-se a entrevista com gerente de um grupo comercial distribuidor de duas marcas de móveis planejados, que solicitou sigilo. Para a maioria dos agentes desta modalidade comercial, o único vínculo estabelecido com as marcas representadas é o contrato com o fabricante, apesar da relação ser complexa. A priori, esta modalidade é custosa e se destinaria ao público de renda mais elevada, porém, verificou-se a existência de marcas destinadas a públicos de menor poder aquisitivo. A atribuição de preços aos produtos não é homogênea, nem mesmo entre lojas de uma mesma marca, e a posição delas no mercado depende da rede de contatos que esta administra.

Os Móveis Planejados constituem a opção de aquisição de mobiliário mais próxima à modalidade do móvel sob encomenda, prática tradicional entre as elites de consumo, que contavam com o desenvolvimento personalizado de projetos em marcenarias.

A venda destes produtos está atrelada à prestação de serviços de projeto: medição dos locais a serem mobiliados, levantamento das necessidades do cliente e adequação às expectativas. Para tanto, os pontos de venda se equipam com instrumentos para a realização e apresentação de projetos (softwares, em sua maioria), mostruários e ambientes simulados.

Porém, não são os fabricantes – detentores da marca – que podem efetivamente definir a experiência de compra dos clientes, e sim os grupos comerciais, autorizados como distribuidores.

As lojas de planejados guardam relativa autonomia em relação à condução de seus negócios uma vez que o contrato mais comumente verificado, não é estabelece franquias, nem filiais das empresas produtoras, e sim a oferta exclusiva da marca¹²⁰.

A entrega e montagem dos produtos é responsabilidade dos lojistas, assim como a conferência de medidas e adaptações de projetos. Para o cliente, o limite entre as atribuições do lojista contatado e as do fabricante, não fica claro. Na eventual ocorrência de um problema, o peso da insatisfação tende a recair sobre o conjunto da marca.

A estrutura da comercialização de planejados é cara, o que indica a orientação desta modalidade comercial aos clientes de maior poder aquisitivo. No entanto, verifica-se com certa frequência, a pluralização de marcas para os móveis planejados, cada uma delas dedicada a um perfil de consumo diferente: a maioria é definida pela faixa de renda.

Definição do público para diferentes marcas

A procura de padrões de consumo pertinentes a uma faixa de renda superior foi uma característica identificada tanto por produtores de móveis como por seus fornecedores. No comércio, podemos verificar esta procura, através do estudo das marcas de móveis planejados destinados às faixas de renda média e média baixa.

¹²⁰ Como vimos no capítulo anterior, novas propostas tentam redesenhar esta relação com outros modelos de contrato. A exclusividade também pode acontecer de forma relativa, por exemplo, a marca Itálinea permite que sua comercialização se realize em lojas Multimarcas, desde que ela seja a única oferta na modalidade planejados, e os demais produtos sejam seriados.

Ao ascender às novas possibilidades de consumo, pela elevação de seu poder de compra, as classes médias brasileiras têm procurado o atendimento personalizado, tal qual o destinado ao público de maior poder aquisitivo.

Este fenômeno apresenta duas derivações, já mencionadas em relação aos produtores: o movimento de separação das marcas tradicionais, em direção a uma linguagem e um atendimento mais exclusivos, e a constituição de marcas que atendam o público recém integrado às classes médias de consumo.

O que diferencia os produtos ofertados, além do padrão de preços praticado em cada segmento, é o acesso a insumos complementares, negociados em contratos de exclusividade, desde a fabricação dos produtos.

Para os grupos exclusivamente comerciais, que definem o público alvo de cada marca trabalhada, esta relação é construída com outros elementos: a localização da loja e a rede de contatos que os lojistas estabelecem para oferecer e entregar bem os produtos.

O grupo comercial estudado, que preferiu não ser identificado, trabalha com duas 'bandeiras' de móveis planejados, ou seja, duas marcas de fornecedores de móveis, para diferentes público. Cada loja trabalha exclusivamente com uma das marcas.

No que se refere à estrutura, o grupo conta com uma equipe de montagem a serviço de todas as suas lojas. Os vendedores também são treinados e incentivados a fazer cursos em softwares para o desenvolvimento e visualização de projetos que, apesar de trabalharem com bibliotecas específicas para cada fornecedor, operam em uma plataforma única.

Cada loja, porém, administra uma lista de contatos relevantes para sua visibilidade no setor: são arquitetos, designers, decoradores e especificadores, além de lojistas de itens complementares (cortinas, revestimentos, iluminação e objetos) que citam e indicam as lojas, em circuitos de interesse, atraindo clientes. Este 'marketing dirigido' é remunerado através do pagamento denominado 'reserva técnica', para profissionais cadastrados que levem seus clientes a comprar nas lojas. Uma espécie de comissão, de 10% da compra realizada. A prática de pagamento pelo direcionamento da escolha dos clientes, não é exclusiva do setor de planejados, acontecendo também entre as solicitações sob encomenda, e nas lojas especializadas, de todos os portes. No entanto, neste contexto, a rede de relacionamento do lojista é importante para a definição do público atendido. Apesar de gerar polêmica entre os profissionais comissionados e os clientes atendidos (que preferiam que a comissão fosse repassada em descontos), o gerente da rede de loja salienta a importância estratégica da loja manter esta prática.

Formação dos preços

Como o preço final dos produtos é variável de acordo com o projeto solicitado, e o contrato de distribuição entre o lojista e o fabricante não define a margem adicionada aos preços, a variação de preços encontrada nesta modalidade comercial é muito grande.

O representante do grupo de lojas entrevistado adota uma política comum de formação de preços para todas as suas lojas. No entanto há outros grupos comerciais que atuam com a mesma marca, em áreas próximas. Entre eles verifica-se a formação de preços completamente distinta.

Tabela 21 - concorrência e vantagens competitivas das empresas

Nomes	Modalidades	concorrência descrição	vantagem competitiva
Casas Bahia estudo	Magazine	Grandes Grupos Varejistas	Crediário
			preço
	Loja Virtual		frota própria para entrega
Magazine Luiza material da assessoria de imprensa	Magazine	Grandes Grupos Varejistas	Diversidade de meios para compra
	Consórcio		
	e-commerce		
	Loja Virtual		
		Magazines - pela oferta de crédito e publicidade massiva.	
Tokstok	Loja Especializada - Mega Store	Outra Mega-store do setor, com atuação próxima e imitações.	Desenho despojado e funcional, sem excessos ou adornos.
Etna estudo (GOMES)	Loja Especializada - Mega Store	Outra Mega-store do setor	Diversidade do portfólio
	Loja Virtual	Lojas especializadas de decoração	"estilo dos produtos"
Planejados *	Loja Especializada	Outras lojas de Planejados - até mesmo da mesma marca - podendo variar o preço de um mesmo produto entre elas.	Projetos e Equipe própria de montagem.
Meu Móvel de Madeira	e-commerce	não incomoda	Uso de Madeira Maciça
			Design
			Relacionamento com o cliente
Oppa	e-commerce	não incomoda - há muito espaço aberto no mercado	Design
	showrooms		Diversidade do mix de produtos
íkea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Loja Especializada - Mega Store	-	preço
			design

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

A concorrência entre estes grupos, não permitiu, até agora, um acordo para definição de preços de projetos similares. Como os clientes costumam realizar cotações em diferentes lojas, esta é uma fonte de conflito recorrente. Na tabela 21 está descrita esta concorrência, assim como os principais diferenciais competitivos destacadas entre as empresas estudadas.

A diferença nos preços praticados entre lojistas de uma mesma marca, atuantes na mesma região, provém primeiramente da estrutura ofertada para o atendimento do projeto: segurança e treinamento da equipe de montagem, por exemplo, e capacidade de desenvolvimento de projetos, pela equipe de vendas.

Mas o produto em si, também pode sofrer variações significativas de acordo com as escolhas dos insumos complementares utilizados no projeto. Os elementos de maior variação de preços são as ferragens, dependendo da marca e modelo escolhido para integrar o móvel. Os acessórios, como portas acrílicas, aramados e divisores de gaveta também podem constituir itens de impacto. Os acabamentos porém seguem, em cada marca, a definição das coleções elaboradas pelas empresas fornecedoras, as escolhas de cores e estampas, dentro dos limites já recortados pela coleção, não influem significativamente no custo (dentro de um mesmo projeto).

Desenvolvimento de produtos

Com as parcerias desenvolvidas com profissionais dedicados aos projetos de ambientes dos clientes (arquitetos, designers, decoradores), algumas vezes os projetos chegam bastante desenvolvidos às equipes de venda das lojas. Nestes casos, o trabalho consiste na especificação de componentes, e na definição de seus preços.

Porém é comum que o desenvolvimento de projetos fique a cargo de vendedores sem, ou com pouca, formação e experiência na área. Apesar da plataforma de projetos, através do software empregado dinamizar consideravelmente o processo de projeto, o ambiente relatado pelos vendedores de planejados é de bastante insegurança.

A remuneração dos vendedores, em grande parte por comissão, também impacta o desenvolvimento de projetos. Os profissionais, diante da prática do mercado de cotação simultânea em diversas lojas, temem dedicar-se demasiadamente a um trabalho que pode não se realizar. Cabe destacar que, como as lojas oferecem atendimento personalizado, muitas vezes a dedicação exigida ultrapassa limites estabelecidos em relações de trabalho convencionais (horários estendidos e visitas à obra).

Por outro lado, é comum que os vendedores tentem constantemente persuadir o cliente a adquirir projetos mais caros usando argumentos que envolvem, tanto a qualidade dos insumos complementares utilizados, quanto o status verificado pela aquisição de cada produto.

Na entrevista com gerente de loja, foi destacado que, no caso da marca destinada ao público de menor poder aquisitivo, os vendedores são orientados a 'jogar' com o status da aquisição de um móvel planejado, inibindo o cliente de solicitar substituições ou descontos, aproveitando-se assim da pouca familiaridade do público com aquele ambiente de consumo, para vender um projeto mais caro.

5.Comércio Eletrônico

Neste item mostra-se que as empresas criadas para promoção do comércio eletrônico do móvel difundem o conceito da produção moveleira com alto nível de reprodutibilidade, onde os produtos podem ser adquiridos à distância, sem comprometimento da qualidade. A identidade entre consumidores e desenvolvedores é bastante diferente das modalidades comerciais físicas, mas a comunicação é constante, através das redes sociais virtuais. Verificou-se que a relação com os fornecedores é intensa, assim como as atividades de desenvolvimento de produtos.

Como demonstrado na tabela 17 a maioria das modalidades de comercialização, exceto os móveis planejados que exigem atendimento personalizado, desenvolveram uma versão de comércio eletrônico para expansão de seu contato com o público.

O que destacamos nesta sessão é o surgimento de lojas virtuais/marcas de mobiliário, que iniciaram suas atividades a partir do comércio eletrônico, sem o apoio de lojas físicas. Uma das marcas entrevistadas para este trabalho, a Oppa, conta com cinco *showrooms*, na grande São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro, não sendo este, porém, o plano inicial da empresa, não tendo também se mostrado imprescindível para seu excelente desempenho nos dois primeiros anos de existência.

A empresa Meu Móvel de Madeira (MMM), também entrevistada, segue crescendo sem estruturas físicas abertas ao público, exceto por mostras provisórias em eventos, onde não é realizada comercialização.

O surgimento destas empresas, contraria as primeiras expectativas levantadas em relação à aplicação desta modalidade comercial para o setor moveleiro. O estudo da ITTO (2004) sobre o mercado mundial de móveis de madeira indica que apesar da internet ser um elemento consultado para cotação de preços e modelos disponíveis, o grande volume de negociações era de fato concretizado após a verificação do produto fisicamente, para conferência do padrão de acabamento.

Ao lançarem-se como lojas/marcas de móveis, as duas empresas entrevistadas, contornaram a questão apontada no estudo da ITTO através da linguagem de projeto e do padrão de acabamentos promovendo identidade e confiança no público consumidor. Assim, conseguiram equiparar comercialmente o móvel a outros equipamentos domésticos em que o padrão de reprodutibilidade não é questionado.

Ambas as empresas apostaram na oferta virtual de produtos, oferecendo itens pouco convencionais no mercado, para não precisar concorrer nos preços. Também se colocaram como articuladores da produção, sem se envolver diretamente na atividade fabril.

Uma das diferenças verificadas entre os produtos por elas ofertados, e os produtos largamente difundidos pelas outras modalidades comerciais estudadas, foi o uso de madeira maciça reflorestada, assim como a mistura de materiais (metal, painéis, plástico e outros).

O fato coincide com a reorientação dos produtores de móveis sob encomenda, que atendiam o mercado externo, no qual a madeira é a matéria prima básica, e que atualmente buscam se colocar no mercado nacional. Muitos destes são fornecedores das novas marcas/lojas virtuais.

No caso da empresa Meu Móvel de Madeira (MMM), ela mesma, é produto desta reorientação, no polo de São Bento do Sul.

Definição do Público

As duas empresas entrevistadas destacaram que não há uma caracterização precisa do público que procura o site para realizar suas compras. Como ambas iniciaram a atuação recentemente, consideram ainda muito cedo para analisar resultados.

Por hora, o coordenador de criação e desenvolvimento da empresa Oppa apenas destaca que é um público carente de novidades, que quer encontrar opções com as quais possa buscar uma composição mais pessoal de seus ambientes domésticos.

O uso da internet permite os indivíduos que adquirem os produtos manter um relativo anonimato. Porém, este distanciamento propõe uma relação entre público e marca a ser reconstruída de novas maneiras. Apesar de não obterem, ainda, um perfil socioeconômico preciso de seus clientes, a empresa MMM destacou que a relação via redes sociais é constante.

Algumas vezes a MMM lançou perguntas diretamente às redes sociais e as respostas obtidas orientaram o desenvolvimento de produtos, por exemplo: “estamos desenvolvendo uma sapateira. Para você, o que é importante em uma sapateira?”, receberam então uma série de análises de outros projetos, sugestões, críticas que puderam ser incorporadas ao produto, após a apreciação dos designers responsáveis pelo desenvolvimento¹²¹. A Oppa também procura tirar partido desta proximidade, realizando enquetes sobre detalhes, como cores, por exemplo.

De forma geral, o uso das novas ferramentas permite um monitoramento que pode diminuir diversas ‘barreiras’ entre os propositores e desenvolvedores dos produtos e seu público: as respostas são amplificadas pela ação nas redes sociais, tanto em relação à satisfação dos clientes quanto em relação às insatisfações.

Formação de Preços

As duas empresas iniciaram suas atividades, sem a pretensão de concorrer no mercado através do preço, o que seria muito difícil diante dos grandes agentes comerciais que competem por este atributo. Ambas citam a diversificação de seus produtos, como diferencial para se colocarem no mercado.

O coordenador de design da empresa Oppa observou que também tem produtos mais convencionais do mercado e que procura oferecer um preço competitivo, mas seu principal foco encontra-se na oferta de peças com uma linguagem de design bem definida. Esta linguagem passa, nas palavras do coordenador, por uma proposta efetivamente industrial, seriada, com valores acessíveis.

“Não é design arte. Não é esse design brasileiro conceitual, que tem muita força também. Mas é um design muito industrial e ao mesmo tempo quer

¹²¹ A participação do público ao dar sugestões de produtos e divulgar suas opiniões nas redes sociais, é bastante salutar para o desenho praticado na empresa, mas, segundo o designer da MMM, é preciso estabelecer uma linha precisa, para não ser confundido com o fornecimento de móveis sob encomenda – com o que o consumidor brasileiro está acostumado.

quebrar alguns paradigmas do que o comércio, do que a grande massa de móveis já oferece hoje.” (entrevista Oppa, 08/2013)

No entanto, assim como acentuou o gerente da Tok&Stok, a partir da trajetória daquela empresa, vemos que o posicionamento de mercado depende em parte da atitude corporativa, mas em grande medida, também da recepção do público. O destaque recebido nas publicações do segmento¹²², quanto a participação de designers renomados, e premiações¹²³, ajudam a construir, para a Oppa, uma imagem de marca destinada a segmentos de consumo mais restritos.

A localização do primeiro *showroom* da marca Oppa, em um centro de referência de design moveleiro destinado ao atendimento das elites de consumo, aponta para o afastamento da proposta de abastecimento em larga escala. Também se verifica o lançamento de itens em uma faixa de preço superior aos lançados inicialmente pela empresa (que continuam ativos no catálogo).

Redes de Fornecimento

A empresa MMM conta com um forte componente regional para montagem de sua rede de fornecimento. Assim como a Oppa, a empresa não se responsabiliza pela fabricação dos produtos, apenas atua como articuladora desta produção e desenvolve os projetos.

As duas empresas, optando por trabalhar com produtos em madeira maciça, recorrem ao polo produtor de São Bento do Sul (SC) e Rio Negrinho, porém, como a MMM está estabelecida na região, seu contato com estes fornecedores é mais intenso. Todos os fornecedores parceiros estão a um raio de 12 km do estoque central da empresa.

A proximidade, o porte da cidade de Rio Negrinho, permitem que além dos termos de contratação, exista uma relação comunal com os fornecedores. Mas a relação se dá de maneira pontual com cada um em relação aos contratos, prazos e preços. Todos os fornecedores, empresas que tem entre 12 e 100 funcionários, trabalham também para outros clientes. Os produtos são negociados por lotes, em contratos que garantem a exclusividade do desenho. Muitos fabricantes são exportadores e têm plantas produtivas de alta tecnologia, outros trabalham um processo manual. Há o compromisso da MMM em negociar apenas produtos nacionais, mesmo nos itens de decoração, que provêm de outras regiões do país.

O material trabalhado é o pinus, sendo utilizado eucalipto apenas em móveis externos. O MDF é utilizado em poucas superfícies, no caso de grandes planos pintados (grandes tampos, por exemplo), assim como vidros. O “preconceito” com a madeira pinus, notado no Brasil, tem sido contornado; a madeira pode receber diversos acabamentos (tintas e vernizes).

A empresa Oppa não tendo vínculos regionais trabalha com um conjunto de materiais mais variados e, por isso, com uma gama de fornecedores mais diversificada do que a da MMM. O

¹²² Ver: <http://www.oppa.com.br/imprensa/>

¹²³ Cadeira Uma, projeto do Estúdio Oppa, ganhadora do prêmio Bronze, na categoria sala de estar e quarto, ver: <http://www.ideabrasil.com.br/site/category/premiados/2012/bronze-2012/>

coordenador de criação destaca que, ao longo desta trajetória de crescimento rápido¹²⁴ a maior dificuldade foi operacionalizar as funções logísticas e administrativas de fornecimento.

É solicitada a exclusividade de comercialização para os produtos da marca e a empresa busca manter um único fornecedor por produto, apesar de já haverem ocorrido ocasiões em que foi necessário solicitar o mesmo produto de diferentes fornecedores. São situações indesejadas pois o volume de trabalho para coordenação dos fornecimentos cresce, não havendo vantagens para empresa.

O acompanhamento da produção é feito pelo departamento de controle de qualidade da empresa, pelo departamento comercial e SAC. Os designers não acompanham a linha de produção dos fornecedores, no entanto já houve casos de interferência da proposta de projetos na tecnologia produtiva de seus parceiros. Foram casos de substituição de materiais (madeira), e introdução de novos produtos, nas empresas onde a parceria é mais intensa.

A maioria dos fornecedores da Oppa também está no polo de São Bento do Sul (SC) e outros em Bento Gonçalves (RS), mas há também outros fornecedores pelas regiões sul e sudeste, de forma um pouco mais concentrada nos tradicionais polos moveleiros. Atualmente não há fornecedor internacional de móveis, mas não há problema para a empresa em importar se a escala de venda ou o desempenho dos custos se mostrarem interessantes e se alinharem com os critérios de qualidade.

Os designers destacaram que as empresas podem realizar combinações de componentes para a venda – por exemplo, pés de mesas que podem ser combinados com diferentes tampos ou diferentes partes dos móveis quando elas são fornecidas por diferentes fabricantes. Isso ocorre comumente com a composição de elementos em materiais ou técnicas produtivas diversas¹²⁵.

Há também a possibilidade do fornecedor compor os diferentes materiais e apresentá-los como produto único. Porém a opção de reuni-los apenas no ato da comercialização leva a um barateamento do produto e é mais vantajoso. Certamente isso exige um bom desempenho em relação à precisão da produção, para que haja a conexão perfeita entre os diversos elementos. Este é, segundo o coordenador de desenvolvimento da Oppa, um importante requisito para a seleção dos fornecedores parceiros.

Um conflito apontado pelas duas empresas foi de que os lotes iniciais de cada produto, são pequenos em relação ao que os fabricantes estão acostumados a produzir, pois ao trabalharem com exportação os volumes são, geralmente, bem maiores. Mesmo que a escala venha a crescer após o lançamento dos produtos, o mercado interno tem uma dinâmica de produção diferente, de lotes menores e de mais constância.

Para além das parcerias com fornecedores, a empresa MMM, promove parcerias quanto à entrega. As transportadoras são sempre terceirizadas, e a qualidade do serviço prestado deixa bastante a desejar. Por isso, em algumas capitais, a parceria também se deu no sentido de treinar alguns entregadores das empresas parceiras a realizar a montagem dos produtos.

¹²⁴ A empresa Oppa saiu de um lançamento de 9 produtos, e uma equipe de 4 pessoas, há 1 anos e meio, para hoje ter 2000 itens em oferta (dentre opções de versões, tamanho e cores) e aproximadamente 200 funcionários

¹²⁵ A relação ocorre na apresentação do produto, mas cada componente é comercializado de forma separada pois a razão social da empresa como comércio desautoriza a operação de junção de componentes.

Mesmo com profissionais terceirizados para a montagem, a empresa busca manter uma comunicação constante com estas equipes, apesar de não haver vínculo contratual algum.

Desenvolvimento dos produtos

A equipe da empresa Oppa tem atualmente 250 projetos em andamento no estúdio de design, que conta com 18 profissionais. O ritmo de trabalho é próprio de um grande estúdio comercial – não de design de autor – e as metas são bastante pretensiosas para o complemento, atualização constante e rápida do portfólio. Assim, o mapeamento das técnicas produtivas praticadas pelos diversos fabricantes é estratégico na empresa.

O departamento de design da empresa, está dividido em quatro frentes – pesquisa, criação, desenvolvimento e informações e imagens. Além da equipe interna de desenvolvimento de produtos, existe a prática de captação de desenhos externos para o desenvolvimento. Dentro da frente de pesquisa, alguns profissionais são destacados para manter este contato e análise, seguindo duas abordagens: a primeira, com a recepção de projetos enviados por designers através do site, a segunda por requisição a profissionais que têm um trabalho semelhante, alinhado ao da proposta e linguagem da Oppa.

O designer da MMM revela uma estrutura similar à Oppa: são três formas com que a empresa adquire projetos de novos produtos e se relaciona com profissionais de design: equipe interna, recepção de propostas e desenvolvimento com estudantes. A primeira é uma equipe interna: dois designers de produto, um profissional dedicado a informação e imagens, e uma coordenação – o maior volume de desenvolvimento é desta equipe. A segunda é a recepção de projetos externos. Nestes casos, não há requisição por parte da empresa, apenas análise dos projetos. A terceira abordagem para o design é o programa Meu Primeiro *Royalty*, em que a empresa leva um tema a uma escola de design parceira, organiza visitas e faz uma apresentação das técnicas de produção praticadas no polo produtor regional. No exercício escolar de desenvolvimento de produtos, pode ocorrer a seleção de projetos para a produção.

No site, é apresentada uma única forma de comercialização de todos os produtos, independente da origem do projeto. No caso dos projetos adquiridos externamente à empresa, a remuneração é por *royalty* (tanto para estudantes quanto para profissionais), o valor gira em 4% do preço final, podendo variar (para cima) de acordo com o desempenho das vendas. É a empresa que determina o preço do produto, de acordo com seus estudos de mercado.

Na Oppa o departamento de design conta com uma área de pesquisa, que faz a intersecção com outras áreas da empresa: com o departamento comercial, formando a estrutura do portfólio; com o departamento de marketing, área de interface com o consumidor. Além destas funções a área de pesquisa também verifica tendências, e define os acessórios que compõem o portfólio.

Na MMM o processo de pesquisa é bastante empírico, e existe uma consulta constante ao mercado europeu. Em geral, não existe uma metodologia constante para o desenvolvimento dos produtos, segundo o designer é preciso ser sensível as respostas do mercado e ser ágil. A proposta de novos projetos é montada a partir de um estudo da concorrência, procurando uma visualização de tendências e demandas ‘mal supridas’ pelo mercado. Por exemplo, no momento a empresa tem trabalhado com pesquisas sobre a verticalização dos produtos, as multifuncionalidades, pois os espaços de habitação estão bastante compactos. Mapeia-se o que

poderia ser desenvolvido e essa informação é cruzada com os itens do portfólio já existente, e o desempenho das vendas. Outras vezes, a demanda aparece da própria interação – muito próxima – com o cliente final, pois o formato *e-commerce* permite esta proximidade.

As duas empresas contam com oficinas de prototipagem à disposição do departamento de design para criação e desenvolvimento de suas peças. Além da composição formal do produto, muitos detalhes construtivos são resolvidos na oficina, facilitando o trabalho de especificação junto aos fornecedores. É também nesta oficina que são realizados testes de montagem e desempenho dos produtos.

6. Distribuição territorial e organização das empresas

Apesar da atuação comercial encontrar-se distribuída por todo território nacional, verificou-se a concentração das sedes das empresas e das operações logísticas nas regiões sul e sudeste. O grande movimento de expansão da atividade varejista de distribuição de mobiliário se deu rumo ao nordeste do país. Para estas regiões se expandiram as principais ações das grandes empresas do setor, seja comprando redes locais de distribuição, como o ocorreu com os magazines, seja abrindo novas lojas na região, como no caso das empresas Etna e Tok&Stok, ou fortalecendo as redes locais já existentes, como foi o caso da criação do grupo Máquina de Vendas.

No entanto, a maior parte dos centros de distribuição (CDs) concentra-se no sudeste, exigindo um grande esforço logístico para o atendimento daquele mercado. As exceções são feitas às empresas que de alguma forma já atuavam na Região.

Centros de Distribuição

O Magazine Luíza, adquiriu a rede local Lojas Maia, e trabalha no nordeste com os antigos centros de distribuição da rede em: João Pessoa (PB)¹²⁶ e Simões Filho (BA). Os outros sete CDs encontram-se no sul e sudeste¹²⁷. A Máquina de Vendas, que não foi estudada nesta pesquisa, mas que se destacou como quinta maior Varejista do país em 2011 (ver gráfico 9), atua com os centros de distribuição anteriores de cada empresa¹²⁸

A rede Casas Bahia passou a atuar no Nordeste apenas em 2009, e em 2010 montou um Centro de Distribuição em Camaçari (BA)¹²⁹. Os outros centros da empresa estão principalmente no sudeste (5 centros), havendo também um no sul, São José dos Pinhais(PR), e um no centro-oeste, Campo Grande(MS).

Assim como a empresa Etna, a TokStok tem seu centro de distribuição apenas em São Paulo. Existem projetos para implementação de outros depósitos regionais, porém as atividades envolvem controle de qualidade e outras operações similares, o que exigiria que os depósitos regionais tivessem grande estrutura, declarou o gerente de desenvolvimento da empresa. A empresa já teve depósitos descentralizados, mas a necessidade de uma equipe estruturada para

¹²⁶ O CD de João Pessoa foi transferido de localização mas com transferência total da equipe de trabalho. Fonte: Material Indicado pela assessoria de imprensa da empresa, disponível também em: <http://www.magazineluiza.com.br/gptw2013>, acesso em 21/01/2014

¹²⁷ Em outras regiões a empresa conta com CDs em Ribeirão Preto (SP), Louveira (SP), Ibiaporã (PR), Caixias do Sul (RS), Navegantes (SC), Contagem (MG), Guarulhos (SP).

¹²⁸ Fonte: *Quem vai mandar de verdade na Máquina de Vendas?*, revista Exame, 18/10/2013, publicado em:

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1051/noticias/o-dono-da-maquina?page=3> acesso:21/01/2014

¹²⁹ Fonte: http://institucional.casasbahia.com.br/imprensa_noticias/casas-bahia-inaugura-centro-de-distribuicao-na-regiao-nordeste/

o trabalho apontou o CD único como melhor alternativa. No entanto, em breve a empresa precisará deste recurso de expansão, segundo o gerente, principalmente no nordeste, onde a demanda é bastante representativa. As três lojas – Recife, Fortaleza e Salvador, foram abertas nos últimos sete anos e têm tido ótimo desempenho.

As empresas dedicadas ao comércio virtual contam, com centros de distribuição apenas junto a suas sedes. Na empresa Meu Móvel de Madeira alguns itens são enviados aos clientes diretamente do estoque de seus fornecedores, evitando o deslocamento de itens de grande porte. Cabe ressaltar que não verificamos importações de móveis de madeira ou derivados, entre as empresas estudadas. Os produtos são adquiridos nos polos produtivos nacionais, citados no capítulo anterior. Os itens adquiridos fora do país referem-se, em sua maioria a móveis de outros materiais: plástico, metal, vidros e estofados, e a principal origem são países asiáticos.

A tabela 22 mostra a relação de empresas estudadas, a localização de sua matriz e o mercado atendido por cada uma, em relação a sua faixa de renda e sua distribuição geográfica. A figura 17 busca apresentar uma espacialização desta relação, indicado também os diferentes portes das empresas.

Lojistas de Móveis estudados

Porte localização e principais mercados

Figura 17 - mapa de localização da sede das empresas e mercados atendidos

Tabela 22 - público e região atendida

Nomes	Localização (Matriz)	Segmentação de Mercado	
		público	regiões
Casas Bahia estudo	São Caetano do Sul (SP)	Renda Média, Média Baixa e Baixa.	15 estados em todas as regiões
Magazine Luíza material da assessoria de imprensa	Franca (SP)	Renda Média e Média Baixa	S,SE, NE e Mato Grosso do Sul - Nordeste desde 2010, com aquisição de rede varejista local
		"Classe B, e alguns setores de Classe A"	
Tokstok	São Paulo (SP)	"Jovialidade"	S, SE e alguns estados no NE e CO, totalizando 12 estados.
Etna estudo (GOMES)	São Paulo (SP)	Renda Média Alta e Alta	SE, NE e Sul
		Renda Média Alta e Alta	
Planejados *	São Paulo (SP)		Grande São Paulo
		Renda Média	
Meu Móvel de Madeira	Rio Negrinho (SC)	Diversificado, a partir de renda média	Rio e São Paulo (50%) e pedidos espalhados por todo território nacional
		"Que busca diversidade"	S, SE e NE
Oppa	São Paulo (SP)	Renda Média Alta	Destaque para Rio e São Paulo.
ikea estudos (Warchavich, Sales, ITO)	Suécia	diversos	34 países

*alguns nomes foram omitidos a pedido das empresas

Observações sobre a organização entre as empresas

As grandes redes varejistas têm um papel importante no escoamento da produção moveleira no contato direto com o público, para divulgação e monitoramento de marcas e para isso, impõem seus requisitos.

Esta característica, verificada no Brasil, é importante do desenvolvimento atual do varejo nos EUA, segundo Berger (2005). Mesmo que algumas empresas produtoras se recusem a atender as condições dos grandes distribuidores, essa é uma posição muito difícil de sustentar já que estar presente nos principais ambientes de consumo da população é parte das estratégias para conquistar o reconhecimento do público (BERGER, 2005).

Quando a proposição dos produtos parte da comercialização, os projetos adotados atendem critérios que servem a estas empresas como diferenciais competitivos. Assim, o impulso da moda e da troca constante de coleções tendem a ser mais requisitados do que as transformações em funcionalidade¹³⁰.

Com a preponderância dos requisitos das empresas que comercializam os produtos, podemos classificar o setor moveleiro nacional como uma cadeia dirigida pelos compradores¹³¹ (GEREFFI, 1994, apud CRUZ-MOREIRA, 2003), nas quais as marcas são vistas como emblemas do conjunto de preocupações e cuidados que identificados pelo público para os produtos. Em alguns setores, como em nosso caso de estudo, as características atribuídas as marcas são compartilhadas ou transferidas as empresas varejistas. Podemos ver essas atribuições referenciando algumas localidades (produzidos no sul, comercializados na rua tal, etc.), mas a identidade regional tem perdido espaço para identidades corporativas, diante de uma rede mais complexa de fornecedores.

Com a possibilidade da produção parcelada, em redes, as empresas produtoras com grandes marcas estão desobrigadas da produção total, trabalhando de forma parecida ao processo das lojas. Porém, é imprescindível que detenham boas estratégias de desenvolvimento de produtos e um posicionamento na coordenação da divisão do trabalho frente a essa massa de compartilhamentos (STRUGEON, 2002).

Esta coordenação terá mais ou menos sucesso à medida que conseguir manter a identidade dos produtos e a aprovação destes no mercado. No Brasil, as grades lojas especializadas e as novas

¹³⁰ As preocupações das empresas, reconhecidas como marcas pelo público consumidor, foram destacadas por Berger (2005): velocidade da apresentação de lançamentos e proteção de 'segredos industriais'. Em relação ao setor moveleiro, o CBI – Centro de promoções de importações, na Holanda, listou em 2001, 5 tendências para comercialização (ITTO, 2004). Destas, apenas uma diz respeito a funcionalidade (Home office furniture) e uma a logística (RTA furniture – produtos ofertados ainda desmontados) as demais apenas citam valorizações estéticas efêmeras (ethnic design, colonial furniture e bamboo and ratan furniture) que apesar de serem novas propostas materiais, são aqui trazidos por sua raridade e excentricidade.

¹³¹ Sobre as 'cadeias puxadas', Gereffi (1994, apud CRUZ-MOREIRA, 2003) destaca os seguintes agentes preponderantes nas cadeias que, como a moveleira, são majoritariamente impulsionadas pelos compradores - 1) Produtores com marca, mesmo em empresas com seu principal foco na produção alinham-se no sentido de valorizar a construção de sua marca e promovem modificações que impulsionam a uma lógica preponderantemente comercial. 2) varejistas, exercem grande pressão sobre os demais participantes já que detêm a atenção direta do público. 3) comercializadores com marca, focam sua atuação no design e no marketing, o exemplo clássico é o da Benneton, no setor de vestuário. A Benneton é uma marca italiana de vestuário constituída apenas das competências de desenvolvimento, gerenciamento, distribuição e marketing. Toda a manufatura de seus produtos é realizada por redes de produção, baseadas nos distritos industriais italianos, onde firmas de pequeno e médio porte se responsabilizam pela confecção de componentes modularizados e a montagem final dos produtos.

iniciativas de comercialização via internet são as empresas que mais se aproximam desta prática. Porém, a falta de uma normatização e critérios de verificação da qualidade dos produtos impede que estas redes tenham abrangência – os números de fornecedores, são limitados para cada produto ou componente.

7. Formação Setorial

Buscamos, neste item compreender o desenvolvimento do varejo moveleiro, novamente enfatizando o processo de industrialização nacional a partir de momentos específicos de sua trajetória¹³², a qual contou com uma estrutura varejista de maior porte apenas a partir do meio do século passado. Ainda assim, o varejo de móveis coexiste com a produção sob encomenda individual até o período atual, além disso, sua dinâmica de atendimento personalizado foi apropriada pela modalidade de comercialização de móveis planejados.

7.1 Origens

O varejo moveleiro se constituiu, como parte influente nas práticas produtivas e na proposição de produtos, a partir do impulso à produção de bens modernos no país, a partir da década de 50, fomentada pelo estado, através das políticas que, mais tarde foram chamadas desenvolvimentistas. Neste período, o setor moveleiro, passou a contar com algumas novas modalidades de comercialização: os magazines e as lojas com marcas de móveis, que experimentavam a seriação, para as quais os pioneiros do design contribuíram fortemente¹³³.

Com isso, não queremos afirmar que os períodos anteriores eram desprovidos de comercialização moveleira, mas queremos evidenciar que este comércio ou não se autonomizava da produção, ou exercia pouca influência sobre ela.

A produção de móveis sob encomenda foi dominante durante os períodos anteriores, como se viu no capítulo anterior. Mesmo empresas que atingiram um porte considerável para o período, com mais de 300 funcionários, como a Laubisch&Hirth e Leandro Martins, trabalhavam sob encomenda. Entre as lojas de decoração e mobiliário, destinados ao público de maior poder aquisitivo, a importação de produtos era comum (BAYEUX, 1997), como também uma prática das primeiras lojas de departamento inauguradas no Brasil: Mappin, 1912, e Mesbla, 1913 (FRANCO, 2010).

A faixa da população com menor poder aquisitivo também recorria às oficinas, ou pequenas fabricas de alcance local, para aquisição dos produtos. Certamente, não as mesmas oficinas que se especializavam no atendimento às classes de maior renda, mas os pequenos serviços informais e, muitas vezes, precários, que constituíam a resposta às necessidades materiais da população.

As experiências de industrialização do móvel antes do período de incentivo governamental à produção e consumo de bens modernos representam exceções neste cenário. Cabe citar as Indústrias de Móveis CIMO (SANTI, 2000) e a indústria de Camas Patente L.Liscio S.A., empresas

¹³² Como nos demais capítulos sobre outros núcleos da cadeia produtiva moveleira, abordaremos: 1) sua formação inicial e a interação com o processo de substituição de importações, no início do século passado, 2) o incentivo à produção de bens modernos e modernização da indústria, iniciado na década de 50 e 3) a abertura econômica na última década do século XX.

¹³³ Ver Leon (2009), *Memórias do Design Brasileiro*, Senac. São Paulo.

que atingiram a seriação e conseguiram ofertar seus produtos em grande escala para o mercado nacional. Mas, estes exemplos foram pontuais, e as empresas tiveram, em sua maioria, um redirecionamento de atuação para o segmento corporativo e institucional.

7.2 Incentivo à produção de Bens Modernos

A instalação do aparato industrial brasileiro, voltadas a produção de bens de consumo duráveis, a partir da década de 50, trouxe ao país referências produtivas que dinamizaram a produção moveleira, dentre elas o início da produção de painéis de madeira reconstituída, e o maquinário para a montagem de linhas de produção de móvel, a partir deste material.

A produtividade da indústria moveleira cresceu e, experimentando uma nova escala de produção, contou também com a possibilidade de crédito ao consumo. As redes distribuidoras receberam e articularam as vendas, agora com a certeza do fornecimento e giro dos produtos. A venda combinada de mobiliário com os itens mais comumente associados aos 'bens modernos' foram vantajosas às redes varejistas e compunham o conjunto de novas necessidades domésticas ao trabalhador urbano.

Assistiu-se o aparecimento e crescimento de redes como Colombo, Disapel, Ultralar, Arapuã, Magazine Luiza, Casas Bahia, KitEletro, Ricardo Eletro, Armazéns Paraíba (PI) e mais. Estes canais de venda foram desenvolvidos por grupos econômicos nacionais e estrangeiros e investiram em publicidade e localizações estratégicas nos principais centros urbanos. O padrão de preços do setor passou a basear-se fortemente nas práticas comerciais destas empresas. Desta forma, a intervenção de seus critérios sobre os fabricantes cresceu, indicando uma padronização, de modelos e preço, em relação as opções ofertadas (FRANCO, 2010).

As experiências de industrialização do móvel se expandiam e contaram com a participação de profissionais do design, desenvolvendo soluções coerentes com as novas condições da habitação urbana, assim como práticas produtivas adequadas ao contexto nacional.

Foram desenvolvidas linhas de mobiliário modulares, pela Unilabor, e projetos de produtos que contavam com componentes intercambiáveis, pela Móvel Contemporânea, por exemplo. Mas estes produtos não ocuparam as vitrines dos magazines.

“...convém também observar que por parte das grandes empresas revendedoras, existe um receio em aceitar produtos não convencionais. Se existem canais para a saída maciça de objetos atuais, com uma melhor qualidade de desenho e execução, estes seriam os grandes revendedores ou magazines. ‘Se você, no Brasil tem um produto um pouquinho diferente do que o super convencional, você não encontra um canal de vendas, ainda hoje, em 1976. Não existem canais de vendas que sejam capazes de selecionar produtos, apresentá-los e vendê-los’.” (Depoimento Michel Arnoult, apud MENEZES, p. 31)

Em paralelo à comercialização via magazines, houve iniciativas de diversificação da forma de venda do móvel moderno. Em sua maioria, eram lojas integradas às fábricas produtoras e aos designers dedicados ao desenvolvimento dos produtos¹³⁴.

Diferenciavam-se dos magazines, em linguagem e proposta material, exploravam a mistura de materiais disponíveis no país, como metal, palha, madeira, painéis e estofados com tecidos populares, enquanto os produtos convencionais traziam homogeneidade material, combinada com apliques reproduzindo o padrão de móveis tradicionais.

Também se diferenciavam das marcenarias sob encomenda, tradicionalmente requisitadas pelas elites de consumo, por apresentar um produto mais leve, para ser produzido sem exclusividade. A virtuosidade manual do artesão e a composição de adornos cediam espaço ao projeto modular, à simplificação formal, à adequação funcional e à facilidade de seriação.

Mas o público atendido por estas lojas, expoentes da proposta de produção de móveis em linguagem moderna, e experiências de industrialização, era restrito.

“Era um móvel que se dirigia a uma pequena camada da população, (...) nós nunca atingimos o grande público. Somente mais tarde, com o PEG-LEV, é que o mercado se estendeu, atingindo um público muito maior, por causa (...) das novidades de comercialização que facilitavam muito a compra deste tipo de produto.” (Michel Arnoult, depoimento em 11/76 apud MENEZES, p. 18)

A experiência da linha PEG-LEV, citada por Michel Arnoult no trecho transcrito acima, foi desenvolvida pela Mobília Contemporânea. Tratava-se de móveis vendidos embalados e com fácil instrução de montagem, através da logística da imprensa (com convênios com editoras de revistas e redes de bancas de jornal) e por via postal.

Segundo o designer, em depoimento registrado em LEON (2009), a iniciativa esgotou-se por dificuldades administrativas e pela falta de confiança no abastecimento de matérias primas de qualidade para a continuidade da produção.

No quadro geral, as lojas e marcas, que promoveram as experiências produtivas do móvel moderno no país, tiveram um tempo de atuação que poucas vezes alcançou uma década. As empresas que lograram mais tempo de atuação passaram a dedicar-se ao mercado corporativo e institucional, assim como verificamos entre as empresas produtoras de móveis seriados anteriores à década de 50.

Meio-Termo

A grande fragmentação das unidades produtivas de pequeno porte e a dificuldade de acesso da classe média à produção que respondesse às suas solicitações, eram contornadas pela existência de pequenas redes varejistas, geralmente locais, que representavam fábricas também de pequeno porte, ou o atendimento direto ao mercado por parte de algumas indústrias, que

¹³⁴ Destacam-se, neste ponto, as iniciativas de Geraldo de Barros, Michel Arnoult, Jorge Zalszupin, além do Studio Palma, parceria de Lina Bardi e Giancarlo Piretti, e a Z, de Zanine Caldas. Os produtos ofertados por estas empresas diferenciavam-se consideravelmente das demais modalidades de produção e comercialização de móveis verificadas no período.

internalizavam a comercialização. O atendimento sob encomenda era, porém, a prática mais comumente verificada.

O surgimento da Tok&Stok, em 1978, trouxe uma nova modalidade na articulação da produção destinada ao mercado de classe-média. A empresa se iniciou em São Paulo, com uma proposta clara de montar um referencial de design ao público, para isso propunha a seleção de projetos, inclusive a importação de linhas, e a articulação de fornecedores locais de pequeno/médio porte para o desenvolvimento das peças comercializadas por eles. Logo no segundo ano de existência em São Paulo, inaugura sua filial no Rio de Janeiro, além de ampliar sua unidade original, sucessivas vezes. Em cinco anos a rede conta com 6 lojas bastante diferentes do conceito praticado anteriormente para este mercado, incluindo o sistema '*self-service*' e prestando o atendimento personalizado apenas se o cliente solicitasse¹³⁵.

A articulação de produtores de pequeno porte reforça o protagonismo da comercialização na definição dos produtos. Porém aqui, verificamos a participação dos pequenos e médios produtores capazes de promover uma maior pluralidade de produtos, mesmo que sob a diretriz das linhas comerciais da empresa distribuidora.

Inaugurou-se assim um espaço para a reunião de diversos trabalhos em design e de alguma forma, um ambiente mediador para as linguagens empregadas, a captação das percepções e necessidades dos clientes, a abordagem quanto ao material (as linhas iniciais traziam o pinus reflorestado como linguagem) e o padrão de preços, capazes de exercer influência sobre os demais produtores neste segmento.

O modelo de operação da empresa assemelha-se a rede sueca IKEA, fundada em 1948, mas que passa a centralizar as referências em design a partir de 1956, empreendendo alguns projetos e articulando a relação entre os que desenvolvem produtos e os fornecedores, contando com seu amplo espectro de atuação no circuito produtivo escandinavo¹³⁶. Nesta abordagem comercial, destacam-se entre as atividades relacionadas a mediação entre produtores e mercado, a coordenação da rede de fornecedores, a centralidade da administração logística, a gestão e a construção de identidade estética.

A proposta desenvolvida pela Tok&Stok no Brasil, não se ampliou, inicialmente, na mesma proporção que a sueca IKEA, nem podemos destacá-la dentro do conjunto das experiências mais relevantes para a compreensão da produção de mobiliário deste período (década de 70/80). No entanto, ela aponta para desenvolvimentos potenciais, e que evidenciam a nossa realidade produtiva fragmentada, carecendo de articulação tanto entre as empresas atuantes, quanto ao mercado que atendem.

7.3 Anos 90

As lojas e marcas de móveis planejados se iniciam nos anos noventa, marcados pela abertura econômica ao investimento direto estrangeiro e às importações e pela introdução do MDF no cenário produtivo brasileiro.

¹³⁵Informação extraída do site da empresa -

<http://www.tokstok.com.br/app?page=PaginaSimplesMenu&service=page&ps=3,31,311>, em 18/11/2012

¹³⁶Informação obtida no site da empresa, em 18/11/2012 -

http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html

As empresas, principalmente concentradas no Polo produtor de Bento Gonçalves (RS), buscam se colocar no mercado promovendo, novamente, a filiação entre ponto de venda e fábrica. No entanto este é um processo de verticalização das duas atividades com laços diferentes dos que se conheciam nos anos anteriores. A integração se dá via marca, e as atividades de produção e venda estão separadas em grupos empresariais diferentes, que estabelecem parcerias. O designer Antônio Franco, destacou em entrevista, as pioneiras deste processo e o sentido a transformação estratégica em sua atividade principal.

“Florense e Todeschini, eles que quebraram todos os paradigmas. Isso que pra mim é a chave (...) Onde o design se coloca? De uma certa forma, as atividades elas estavam concentradas em que fazia, certo? Em quem produz! A partir do momento que quem produz se encontra de uma certa forma disperso ou esparramado, mesmo sendo grandes indústrias. E os outros elos da cadeia, são concentrados e são empresas de porte, tanto os fabricantes dos insumos, quanto os que comercializam – e aí houve uma concentração brutal. O importante é o seguinte, nós sempre relacionamos a atividade de projeto em quem produzia. A partir de agora a gente tem que relacionar as atividades de projeto em quem domina o cliente.” (Entrevista Antônio Franco, 02/2013)

A constituição de marcas para o mobiliário doméstico nacional, através da montagem das linhas de móveis planejados, incorporou a prática da encomenda, tradicionalmente praticada no Brasil.

A prática do projeto, também se redesenhou, com a nova modalidade, tanto do lado da indústria, que passou a promover coleções e linhas renovadas periodicamente, quanto por parte do comércio que passou a contar com estrutura dedicada ao projeto de ambientes.

As três modalidades comerciais brevemente descritas neste histórico: Magazines, Grandes Lojas Especializadas e Distribuidores de Móveis Planejados, seguem existindo e se desenvolvendo com importância no cenário moveleiro atual. O bom desempenho destas empresas no mercado, articulado com outras questões produtivas e materiais, vem deslocando e minimizando a prática da marcenaria sob encomenda, de pequenas empresas que atuam no setor. É possível verificar, a partir dos relatos de instituições e associações diversas¹³⁷, que as empresas de pequeno porte passaram a acompanhar e desenvolver elementos próprios da comercialização planejada, como a visualização de projetos por computador e a produção modular.

¹³⁷ Para este trabalho entrevistamos representantes do SIMDIMOV-SP, CGI – Bento Gonçalves (RS) e Sindimóveis-PE, suas considerações estão expostas de forma mais completa no capítulo 5.

Capítulo 5 – Designers, instituições e novas práticas no setor moveleiro

1. Apresentação

Neste capítulo estão representados agentes da cadeia moveleira que não constituem um núcleo diretamente atuante na produção, mas que compõem o sistema setorial e colaboram para seu desenvolvimento e inovação.

Foram destacados: os profissionais atuantes no desenvolvimento de produtos, designers; as instituições, envolvendo associações e sindicatos, escolas, centro tecnológicos e agências de fomento; e as iniciativas verificadas ao longo da pesquisa que não se enquadram, neste momento, no conjunto das principais dinâmicas do setor, mas que guardam a possibilidade de ampliação e influência, caso venham a se estabelecer de forma definitiva.

Contextualização

Para pesquisa com os agentes estudados neste capítulo, não foi possível coletar dados setoriais abrangentes, ou mesmo formar um banco de dados que permitisse análises quantitativas, já que eles não formam um núcleo de atuação direta.

Os designers entrevistados foram conhecidos através do estudo dos demais agentes da cadeia. O escritório Phorma Design, foi indicado por fabricantes, a designer Flávia Pagotti, por empresa/marca de comercialização; Antônio Franco trabalhou com grande fornecedor de insumos, em momentos anteriores, e hoje realiza consultorias à fabricantes; e Marlon Braga coordena a equipe de designers de grande fabricante de móveis. Na tabela 23, há uma apresentação dos designers entrevistados.

As instituições foram consultadas no início da aproximação com cada grupo de agentes: produtores e fornecedores de insumos. Através delas foi possível acessar dados quantitativos setoriais e, principalmente, conhecer o conjunto de análises sobre a atuação setorial. Assim, compreendeu-se melhor o contexto que seria pesquisado.

Para aproximação com o núcleo de produtores de insumos, contatou-se o Centro Gestor de Inovação, atuante em Bento Gonçalves, em relação direta com a MOVERGS (Associação das indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul), com a Universidade de Caxias do Sul (RS) e com SEBRAE. No sul, também foi consultado o SENAI-CETEMO (Centro de Tecnologia Moveleira), que desenvolve pesquisas, consultorias, testes laboratoriais e formação de trabalhadores para o setor.

Para aproximação com os fabricantes, foram consultados o SindiMov-SP, sindicato patronal das empresas da grande São Paulo, um representante do grupo Movelaria Paulista, também em São Paulo, e o Sindimoveis-PE, organizador da Movexpo, evento visitado para a realização de parte da pesquisa. Os entrevistados estão apresentados na tabela 24. Outras instituições participaram da coleta de dados, sem a realização de entrevistas, e muitos empresários participantes de entidades indicaram ações em curso. Porém estes não respondem como representantes das instituições, suas contribuições estão apenas citadas ao longo do texto, e não sistematizadas em tabelas.

Tabela 23 - designers entrevistados

Nomes	Localização	Apresentação
Antonio Franco	São Paulo (SP)	Com formação de arquiteto, entre as décadas de 70 e 90 atuou no departamento de Marketing da empresa líder mercado de Placas de madeira reconstituídas. Desenvolveu parcerias com grandes fabricantes de móveis seriados, que atendiam o mercado popular. Desde a década de 90 atua como consultor do setor moveleiro.
Phorma Design	Arapongas (PR)	Criada em 2002 para atender ao pólo de Arapongas (PR) em design gráfico e de produtos. Hoje atua em 9 pólos moveleiros nacionais.
Marlon	Bento Gonçalves (RS)	Diretor de design de uma 'empresa referência' no setor, com diversas marcas para diferentes públicos. Anteriormente atuou com ambientação para vendas em grande magazine popular.
Flávia Pagotti	São Paulo (SP)	Arquiteta brasileira com pós graduação em desenho de produto em Londres. Presta serviços a diversos produtores de móveis.

Nomes	Localização	Apresentação
SindiMov-SP	São Paulo (SP)	Sindicato patronal das empresas produtoras de móveis em São Paulo e região. Há outros sindicatos no estado, atuando de acordo com suas regiões (Mirassol, Votuporanga e ABC são os principais deles).
Movelaria Paulista	Grande São Paulo (SP)	O grupo Movelaria Paulista foi fundado em 2004, como APL de Móveis da região metropolitana de São Paulo, e trabalhou com o SEBRAE-SP para a formação de grupos colaborativos para o desenvolvimento setorial. Hoje o apoio do sebrae se dá através de programas mais convencionais do órgão, mas o grupo segue organizado para ações coletivas e promoção das empresas.
CGI	Bento Gonçalves (RS)	Criado no início da década de 2000, para promover ações de inovação junto as empresas da região de Bento Gonçalves. Por motivos políticos/burocráticos, só teve seu primeiro projeto viabilizado em 2005. Conta com apoio direto da Universidade Caixias do Sul, do SENAI-CETEMO, FINEP, e mais de 10 entidades regionais do estado. De 2009 até hoje, funciona com plataforma própria e viabiliza a captação de recursos para os projetos que promove.
SENAI-CETEMO	Bento Gonçalves (RS)	O curso técnico de design do móvel foi criado há 15 anos, nas primeiras atuações do centro. A escola e as demais atuações da instituição como laboratório e oficinas são importantes referências e apoio para as empresas da região, e para todo o país. Recentemente tem modificado suas abordagens em relação ao design.
Sindimoveis-PE	Recife (PE)	O sindicato patronal as empresas moveleiras de Pernambuco, tem se dinamizado graças ao enorme crescimento do mercado regional e a atuação da atual gestão, que tem como objetivo aumentar a participação das empresas rgionais no atendimento a este mercado, o que atualmente é bastante baixa (inferior a 25%), segundo o atual presidente.

Tabela 24 - instituições entrevistadas

O item determinado como novas práticas, verificadas pela pesquisa referem-se às práticas de fornecimento, produção ou comercialização, que não se identificaram com as principais dinâmicas setoriais. Algumas foram relatadas em cada núcleo de atuação, ao longo desta dissertação, no entanto, são práticas ainda restritas, ou iniciais, e não cabe a este trabalho afirmar o quão relevantes elas podem vir a ser. O interesse em destacá-las nesta etapa do trabalho é que se possa analisar a existência de práticas diferentes da dinâmica principal identificada e compreender porque surgiram e qual espaço encontram para seu desenvolvimento.

2. Designers

Entre os designers verificamos que o espaço para proposição de produtos efetivamente novos é restrito pela falta de pesquisa material e por formas de apresentação ao público limitadas. Mesmo assim, a procura por serviços de design tem crescido nas modalidades produtivas e comerciais que atendem diversos estratos sociais, principalmente para promoção constante de coleções que acompanhem o ciclo de diferenciação dos produtos que citamos ao longo dos capítulos anteriores.

A atuação do design neste campo produtivo encontra limitações quanto à formação profissional, que não acompanha o desenvolvimento da indústria, e na falta de regulação e normatização dos setores produtivos, que deveriam primar pelo controle de qualidade dos produtos.

Paradigma Produtivo e Pesquisas

Os profissionais de design entrevistados não relataram muitas variações quanto aos materiais utilizados em seus projetos. O reconhecimento das técnicas dominadas pelos fabricantes dos produtos orienta a composição dos projetos desenvolvidos. Os testes de novos materiais são menos comuns, e estão fora da expectativa dos contratantes.

Uma exceção encontrada foi o desenvolvimento de um projeto de banco, pela designer Flávia Pagotti, para uma grande loja especializada do setor, em que se propôs o uso de madeira laminada curva, material pouco utilizado atualmente no país. Neste caso, houve um tempo de desenvolvimento da técnica junto ao fabricante, que foi responsabilidade da loja compradora. A experimentação de técnicas menos comuns no mercado¹³⁸ foi apoiada pela loja cliente.

Mas a designer revelou que esta é uma prática pouco comum no cotidiano de trabalho. Assim como os demais profissionais consultados, ela afirmou que são requisitados serviços para o desenho de novas coleções de fabricantes já estabelecidos, com uma linguagem definida, e pouco abertos a mudanças. Apesar disto, consultorias para o reposicionamento das marcas produtoras são comumente solicitados aos designers.

Diferenciação do consumo

O desenvolvimento do produto citado acima foi definido por uma empresa do núcleo comercial, que tem como público, consumidores de renda média alta e alta. A designer que conduziu o projeto atua com fabricantes e lojistas orientados a este e outros públicos de renda mais alta. No entanto, os demais profissionais relataram um contexto diversificado quanto às faixas de renda que demandam projetos. Os fabricantes de móveis seriados e os magazines, que atendem

¹³⁸ Para o acabamento do banco, foi proposto o revestimento de pet, fornecido pela empresa Lamieco, citada no Capítulo-1, que havia tido pouca receptividade no segmento residencial.

o público de baixa renda, definidos como ‘classes C, D e E’, pelo gerente da Phorma Design, também compõem a clientela de escritórios de design atuantes.

Conforme relatado por Antônio Franco, o projeto de produtos moveleiros, para o público de baixa renda, acontecia no desenvolvimento da indústria moveleira seriada, e era fomentado pela empresa fornecedora de painéis de madeira reconstituída, a partir do final da década de 70. O desenvolvimento de produtos visava a correta aplicação do material e seu melhor aproveitamento.

Atualmente, o desenvolvimento dos produtos está ligado ao lançamento constante de novas coleções, voltadas à diferenciação do consumo a partir das referências de status social identificadas pelos materiais de acabamento. Os escritórios de projeto são constantemente procurados, também por sua capacidade de pesquisa sobre padrões produtivos, inclusive comparativamente, uma vez que atendem diversas indústrias, simultaneamente, além de conhecer e consultar referências internacionais.

Como são Contratados?

O formato mais comum verificado para a contratação de designers foi a prestação de serviços. Mesmo quando há equipes de design internas às empresas, utiliza-se a busca de profissionais externos como forma e acessar as informações que estes profissionais costumam levantar sobre o setor, ou para aproveitar sua visibilidade, destacando novas coleções (mesmo que seja um desenvolvimento pontual), nestes casos, a empresa contratante compra a assinatura do profissional, para além do serviço prestado.

Em contratações mais corriqueiras, a prestação de serviços também se mostrou a alternativa mais utilizada, pois, segundo os contratantes, o volume de trabalho de uma única fábrica não justifica o investimento na montagem do departamento: aquisição de softwares, e computadores especiais, contratação do profissional e compra de informações. Na tabela 25, estão descritas as formas de contratação e as atuações encontradas. Verificamos a montagem de departamentos de design junto a alguns fornecedores de insumos, pois, para estes, a oferta de serviços de desenvolvimento incrementa as vendas realizadas pelas empresas¹³⁹. Os departamentos de design internos às fábricas foram encontrados em empresas de grande porte, que consideram o design como estratégia, ou em empresas isoladas territorialmente, como em Marco (CE), onde não existem escritórios para prestação deste serviço.

¹³⁹ Ver exemplos no Capítulo 2 – acessórios. A prática retoma o conceito de progressão industrial em produtos, tratado por (Cruz-Moreira, 2003 e ITTO, 2004), em que, ao diferenciar sua oferta no mercado, as empresas passam a se reposicionar nas redes e cadeias produtivas, quatro pontos se destacam como recorrentes na trajetória das empresas: 1) Progressão de processo – busca a eficiência nas etapas de trabalho. No caso moveleiro é bem ilustrada pela inserção de tecnologia CAD/CAM, manufatura flexível e controle de qualidade; 2) Progressão em produtos – busca capacidade de desenvolvimento de produtos, baseados no reconhecimento das necessidades dos clientes; 3) Progressão Funcional – busca incremento de coordenação da empresa sobre os processos que passam por ela, inclusive o monitoramento de empresas terceirizadas e o fluxo de informações entre diferentes partes da cadeia produtiva; 4) Progressão Inter setorial – se configura quando as competências de uma empresa passam a ser aplicadas em mais de um setor produtivo, de acordo com oportunidades do mercado. Por exemplo a expansão para cadeias de produção em couro pelas empresas chinesas produtoras de mobiliário de madeira (ITTO, 2004). Nesta abordagem, a atuação da empresa deve centrar-se em pesquisa e escolha de insumos, processos e serviços, capacidade de coordenar redes, investigação e incorporação tecnológica, entendimento do mercado. Outro tema importante que influi no desempenho das firmas é a logística, essencial no acesso aos mercados.

Tabela 25 - contratantes e atuações dos designers

Nomes	Contratantes	Atuação	Trabalhos	Público Principal	Regiões
Antonio Franco	Fornecedor de Placas (entre as décadas de 70 e 90)	Diretor de Marketing - Ofertas de parcerias aos clientes / Marketing de Serviços	Plano de Corte	Renda Média Baixa	Nacional
			Ajustes em projetos		
			Ajustes em layouts produtivos		
			Desenvolvimento de Produtos		
	Fabricantes Diversos	Consultor	Materiais de Divulgação	Renda Média e Média Baixa	Sul e Sudeste
			Reposicionamento de Marcas		
			Orientação para organização produtiva		
			Montagem de departamentos de design, pesquisa e desenvolvimento.		
Phorma Design	Fabricantes Seriadados	Oferta de um portfólio de serviços em design. Contrata-se o Pacote ou individualizado.	Análise de tendêndências	"Classe C, D e E"	Principais Pólos Moveleiros do País
			Consultorias		
			Prototipagens virtuais		
			Desenvolvimento de Produtos		
	Grandes Magazines		Engenharia de Produtos		
			Material Gráfico (instruções/embalagens)		
			Material web		
Marlon	Fabricante Seriado e Planejado	Diretor de departamento de design	Posicionamento de Marcas	Diversos (para cada marca)	Nacional
			Desenvolvimento de Coleções anuais		
			Análise de tendêndências		
			Gestão de tendências para cada marca.		
			Análise de Mercado		
Flávia Pagotti	Fabricantes Seriadados	Desenvolvimento de projetos por serviço ou royalty	Desenvolvimento de Produtos	Renda Média Alta e Alta	Sul e Sudeste
	Lojas Especializadas	Consultor	Posicionamento de Marcas		

Os contratos de serviços, também são variados. O escritório Phorma, contou que trabalha com planos mensais de serviços que incluem do desenvolvimento à apresentação do site, passando pela ‘engenharia’ do produto, manuais de montagem e outros. Há também pacotes de serviços no qual o cliente pode solicitar itens específicos para o desenvolvimento, com preços tabelados e não há cobrança de royalties.

Os projetos desenvolvidos por Flávia são remunerados por royalties, e o controle dos itens vendidos é de responsabilidade dos clientes. Estabelece-se uma relação de confiança, uma vez que o circuito para o atendimento do público de maior poder aquisitivo é restrito, e pautado em indicações e referências.

O problema apresentado por Flávia, em relação à forma de remuneração dos projetos, é a periodicidade das coleções. Com a substituição e lançamento de novos modelos, em períodos mais curtos, a remuneração do designer fica prejudicada, pois não há tempo suficiente para o retorno do trabalho. Mesmo que o item continue em linha, o lançamento de uma nova coleção desloca o interesse de compra e o designer acaba sendo concorrente de si mesmo.

Além do desenvolvimento de produtos, designers atuantes no setor, também exercem funções de consultoria sobre o posicionamento das marcas e o direcionamento de mercado; assim, o profissional ajuda a equacionar qual deve ser o público atendido, frente à estrutura da empresa.

Acompanhamento da fabricação

Questionados sobre o acompanhamento da produção dos projetos desenvolvidos, o escritório Phorma relatou que acompanha o projeto apenas até a fase de prototipagem, após a aprovação das versões virtuais do produto. Depois de pronto o projeto produtivo, a atenção do escritório passa para o monitoramento das vendas do produto.

Os demais profissionais descreveram uma relação mais próxima com o ambiente da fábrica: a designer Flávia Pagotti enfatizou que o primeiro contato com novos clientes começa com uma visita a unidade produtiva, para o reconhecimento dos processos instalados. Da mesma forma, Antônio Franco destacou que a atuação, entre as décadas de 70 e 90, do desenvolvimento de projetos junto à empresa fornecedora de painéis, só se viabilizou dando grande atenção ao maquinário instalado e ao ambiente de produção dos fabricantes atendidos. Na atividade de consultoria, praticada atualmente pelos dois profissionais, tal reconhecimento é de suma importância.

Para o coordenador de design, Marlon, apesar do design ser desenvolvido dentro da empresa fabricante, as interações entre os departamentos de desenvolvimento e produção ainda não se estruturaram em todo seu potencial. As reformulações, testes e ajustes desenvolvidos pelos designers encontram pouco espaço na intensa rotina de produção da fábrica.

A tabela 26 traz a relação de pesquisas e processos de desenvolvimento utilizados pelos entrevistados.

Tabela 26 - pesquisa e desenvolvimento dos produtos

Nomes	Pesquisas			
	referências	processos	estrutura	equipe
Antonio Franco	Preço Final do Produto	Visitas aos clientes	Departamento Marketing	2 Arquitetos
	Tecnologias Vigentes	Projetos	Oficina de Protótipos	2 Designers
	Organização dos Fabricantes	Protótipos		Estagiários
	Possibilidades dos Materiais			
	Organização dos Fabricantes	Visitas aos clientes	Escritório Próprio	Individual
Phorma Design	Preço Final do Produto	Protótipos Virtuais e Físicos		Própria
	<i>Briefing'</i> da empresa	Sem experimentações. Busca-se trabalhar com a tecnologia já implementada no cliente.	Escritório	Outros escritórios se formaram a partir deste especializados em serviços específicos.
	Análise de Vendas de Produtos (curva A, B, C)			
	Feiras do Setor			
Marlon	Site (assinado) de Tendência de modas (wgsn)	Prototipos Virtuais e Físicos	Departamento subjugado ao Marketing	8 designers
	Publicações			
	Feiras Internacionais			
	Fornecedores			
	Concorrência			
Flávia Pagotti	O próprio Cliente	Projeto Técnico	Escritório Próprio	Individual
	Possibilidades dos Materiais	Visitas		Estagiários - Eventual
	Feiras Internacionais			

limitações

A primazia do departamento comercial nas decisões sobre o desenvolvimento de produtos é, segundo o coordenador de design da empresa fabricante, ao mesmo tempo orientadora e limitante. Orientadora, pois a resposta comercial é uma importante fonte de pesquisa e análise do mercado nacional, mas é limitante, porque tende a trabalhar apenas com produtos já experimentados no mercado, seja pela empresa, seja pela concorrência, deixando pouco espaço para propostas novas.

A relação comercial com os lojistas, de planejados, mas também de outras modalidades comerciais, acabam por potencializar as limitações do desenvolvimento dos produtos, conforme relatou o coordenador e outros entrevistados ligados aos fabricantes, pela rotatividade das equipes de venda e a pouca preparação para apresentação dos produtos ao público.

O diretor do escritório Phorma, ao apontar limitações para a atividade do design, citou a insuficiência da formação profissional como um dos principais problemas enfrentados no cotidiano de trabalho. Para ele o profissional de design se forma sem a devida atenção a temas como logística, marketing comercial e estrutura de compras das empresas; assim faltam conceitos importantes a serem contemplados nos projetos. Reforçou ainda que há a necessidade de mais profissionais atuando com a produção industrial, para consolidar o exercício profissional na indústria nacional: “Quanto mais bons profissionais, mais teremos espaço nas empresas.”, disse.

Outro fator indicado como limitante foi a conceituação do design como um artigo sofisticado, dotado de genialidade. Tanto para o diretor da Phorma, como para Antônio Franco, o uso do design como instrumento para transformar o produto em algo exclusivo, impede sua difusão e seu aprofundamento na atuação com as empresas. Para Franco, o estudo da formação de custo e preço das empresas deve compor a grade curricular dos cursos de design. Segundo o consultor, o preço coerente é o fator determinante para o sucesso comercial do produto.

Sobre o tema, é interessante ressaltar que institutos de ensino atuantes no polo de Mirassol e Bento Gonçalves relataram uma grande queda na procura pelos cursos de design. Os cursos para montagem de móvel e marcenaria básica têm sido procurados com muito mais interesse e apresentam realmente mais oportunidades de mercado.

A coordenadora de Design do CETEMO de Bento Gonçalves nos conta que ao acompanharem os alunos egressos do curso técnico em design moveleiro, verificaram que seus principais trabalhos dentro das empresas da região são internos aos setores de ‘engenharia’. Nestas áreas o trabalho é constituído muito mais de detalhamentos técnicos, ajustes produtivos e operação de softwares, em grande parte automatizados. Não havendo oportunidades em criação, expectativa inicial do ingressante no curso, muitos deles abandonam a área.

A automação também reduz o número de trabalhadores no processo, até mesmo nos setores de projeto, pois os softwares são parametrizados e realizam automaticamente ajustes nas peças caso sejam necessários. Muitas vezes o trabalho se torna burocratizado, dialogando mais diretamente com a gestão de documentos (versões, fichas técnicas, controle de pedidos).

A falta de normatização dos produtos e de controle de qualidade nas fábricas foi mencionada pela designer Flávia Pagotti. Segundo ela, nem todas as especificações de projeto são corretamente seguidas nas fábricas, e as alterações não são comunicadas ao designer e não há mecanismos de controle e verificação. O tema também foi abordado pela coordenadora de Design do SENAI-cetemo:

Quando a gente monta, às vezes um projeto, a gente pede para a fábrica fazer uns ensaios, para que, mesmo que não tenha norma, a gente tenha um laudo: ele resistiu tantos ciclos, a cadeira resistiu sentar e levantar tantas vezes... Mas a empresa vê como custo e não investe se não vai agregar valor lá para o consumidor. Às vezes elas não fazem. (...) E muitas vezes acontece da gente passar o projeto com estas medidas e quando a gente vai ver – “ah, tive que reduzir porque tinha um aproveitamento de chapa melhor, o tecido...” Eles sempre priorizam o aproveitamento do material para ter mais margem em cima. E é sacrificado o que? A questão ergonômica, alguns ensaios, a qualidade. E o design fica só na bandeira (...) A gente percebe assim, tem muito teste sendo feito hoje, mas porquê? Porque tem escritório! E pode até dar algum problema com ministério do trabalho. (...) Quando tem alguma lei, alguma coisa, que é obrigada, a empresa faz. (...) É só obrigada.” (Entrevista SENAI-Cetemo, 04/2013)

A informalidade, em geral, também prejudica o trabalho do designer quanto os direitos autorais. Não é comum a realização de patentes ou registros de versões de produtos, e a cópia é o principal veículo de difusão de melhorias nos produtos.

3. Instituições

Neste item, estão organizadas as atuações e ações recentes, citadas pelas instituições entrevistadas, para a contribuição ao desenvolvimento do setor, enfatizando pesquisas sobre o paradigma produtivo (máquinas e materiais), sobre a diferenciação de produtos e sobre a articulação entre os agentes produtivos, através da constituição de redes.

Em relação aos dois primeiros pontos, verificou-se que a atuação institucional promove ações que auxiliam as indústrias na solução de desafios encontrados ao longo do desenvolvimento produtivo do setor, mas não conseguem adotar uma postura propositiva, induzindo a mudança de parâmetros. Já no que se refere à melhoria da relação entre os agentes envolvidos na produção, as instituições mostraram capacidade de fomentar novas posturas de trabalho, apesar desta característica se verificar apenas em contextos produtivos específicos.

Além das organizações de classe¹⁴⁰, principalmente sindicatos patronais, encontrados ao longo da pesquisa, verificamos algumas instituições responsáveis por fomentar pesquisas e transferir informações aos agentes atuantes no setor moveleiro. Tendo diversas origens e finalidades, estas instituições compartilham de uma postura Inter setorial, investigando também cadeias

¹⁴⁰ As entidades de classe, sindicatos patronais e associações também realizam estudos setoriais periodicamente, atuando como observatórios do desempenho industrial. No entanto, todas estas pesquisas se balizam puramente por índices econométricos, e carecem de referências qualitativas, sobre as técnicas empregadas, a tipologia produzida ou os segmentos de mercados atendidos.

logísticas e de fornecimento e são geralmente mantidas pela confederação das indústrias, federações locais, e com a participação de universidades.

Paradigma tecnológico

As principais instituições nacionais de apoio a atividade industrial moveleira têm também, entre seus associados, os principais fornecedores de insumos atuantes no país. Estes agentes comumente patrocinam pesquisas e eventos setoriais.

Dentro do Sistema S¹⁴¹, a atuação do SENAI se destaca principalmente junto aos maiores polos produtivos, colaborando com a formação profissional. No SENAI-Cetemo de Bento Gonçalves, destacam-se as seguintes atuações: 1) Formação profissional em marcenaria e design; 2) Laboratório de testes; 3) Consultoria às empresas e desenvolvimento de produtos; 4) Pesquisas periódicas. As diretrizes dadas a estas atuações podem vir da CNI (Confederação Nacional da Indústria), da Federação do estado ou por solicitação das empresas filiadas a elas. Assim, é comum que pesquisas e cursos sejam solicitados e determinados pelas grandes empresas fornecedoras de insumos.

Portanto, no setor Moveleiro, o SENAI é um importante instrumento de difusão do paradigma produtivo, e tem pouco espaço para experiências com outros materiais. Seus cursos são voltados à otimização do uso dos painéis MDP e MDF¹⁴², apesar de em seu lançamento a madeira também ter feito parte do escopo de pesquisas¹⁴³.

As instituições cumprem um importante papel de auxílio às empresas quanto à adaptação de seus procedimentos às mudanças na legislação. Como exemplo, podemos citar:

As legislações ambientais, que em alguns municípios foram implantadas, exigindo o recolhimento de resíduos de MDF e MDP a serem queimados em autoclaves com filtro, para redução de seu impacto ambiental. A coordenadora de design do SENAI-Cetemo e o diretor de projetos do SindiMov – SP, estudam a implementação de programas a exemplo de uma ação realizada em Araçongas (PR).

A adaptação das empresas à nova legislação de segurança no trabalho que exigem dispositivos de trava no maquinário em caso de acidente. O dispositivo não existe no maquinário importado e tem que ser adaptado no país, para atender a legislação –a ação para promover a adaptação no maquinário foi citada pelo coordenador de projetos do SindiMov – SP e pela coordenadora do grupo Movelaria Paulista.

O desenvolvimento do dispositivo de segurança para grades móveis de berços infantis. Após a verificação, em testes, que nenhuma empresa seria aprovada nas exigências do INMETRO, o SENAI- Cetemo desenvolveu um componente adequado, e ofereceu o

¹⁴¹ Sobre a formação e papel do sistema S (SENAI, SENAC, SENAT, SENAR), Ver CUNHA, 2003

¹⁴² Hoje, as experiências em que o centro de Bento Gonçalves é convidado a orientar a montagem de novas escolas, centros o Arranjos Produtivos Locais junto ao SEBRAE, se baseiam na divulgação das técnicas produtivas com painéis, mesmo em contextos em que o recurso produtivo não se mostra coerente. Ver sobre a implantação do polo moveleiro do Pará, no item Distribuição Geográfica do Capítulo 3.

¹⁴³ Em visita às instalações verificamos a presença de maquinário destinado a envergadura de madeira e outras técnicas, importados da Itália, mas que segundo relato do instrutor, não chegaram a ser utilizados, pois faltaram informações sobre as espécies de madeira indicadas para a produção.

projeto a fornecedores de acessórios, para que as indústrias fabricantes possam adquiri-lo. O produto está em processo de pesquisa e debate sobre a obtenção de patente.

Em geral, as instituições apresentam-se como apoio a indústria, mas, quanto aos materiais e técnicas produtivas, têm poucas possibilidades de estudar transformações junto a seus associados.

Diferenciação do Consumo

Para auxiliar as empresas a diferenciarem seus produtos no mercado, as instituições regionais organizam pesquisas, eventos e parcerias para promoção e orientação do design. A prática parte da identificação do mercado consumidor correspondente a cada grupo de fabricantes. Na tabela 27 estão listados integrantes de cada instituição entrevistada, o mercado e o público pretendido por elas.

Os eventos de demonstração dos produtos lançados em cada região acabam por adquirir o caráter específico de faixas de renda para o consumo, uma vez que a orientação do design nas empresas atentam prioritariamente para este critério.

Assim, a MovelPar, em Arapongas (PR), assim como a Movinter, em Mirassol (SP), têm um caráter de atendimento a mercados populares, já que a concentração de empresas destas regiões trabalham majoritariamente este mercado. A MovelSul e a Casa Brasil, mais conceitual, em Bento Gonçalves (RS) destinam-se a faixas de renda de maior poder aquisitivo; a BrasilMóveis¹⁴⁴, realizada em São Paulo (SP), tem caráter exportador. As instituições regionais de outras localidades também realizam eventos em consonância com os mercados atendidos pelas empresas.

O evento visitado em Pernambuco, a Movexpo, teve objetivo diferente, pois a concentração de fabricantes na região é pequena, assim como o porte das empresas. O presidente do SindiMoveis - PE, instituição representante das empresas da região, e um dos organizadores do evento, destacou, em entrevista, que a feira é realizada ali para aproximar fabricantes de outras regiões ao mercado consumidor nordestino, em grande expansão.

Para o presidente, mesmo que as empresas locais tenham uma participação pequena no evento, a movimentação criada por ele é bastante favorável para o setor. Até mesmo a instalação de fábricas originárias de outras regiões do país é vista com agrado pelo grupo representado pelo sindicato.

Estas empresas, incapazes, ainda, de competir no abastecimento do mercado nordestino, tanto em escala quanto no preço, passam a direcionar suas ações para segmentos onde o desenvolvimento personalizado em menor escala é mais valorizado: o mercado corporativo e parcerias específicas para o atendimento das elites de consumo. Para isso promovem cursos, consultorias e pesquisas para a orientação do desenho produzido, mais comumente junto a redes hoteleiras e condomínios empresariais.

¹⁴⁴ Em 2013 a feira foi cancelada por falta de adesão dos expositores.

Tabela 27 - integrantes das instituições entrevistadas

Nomes	Integrantes	Mercado Principal (atendido pelos	Público Principal (atendido pelos integrantes)
SindiMov-SP	Movelarias de 13 municípios em torno da Grande São Paulo, em sua maioria micro empresas, trabalhando sob medida.	Clientes Finais, Corporativos e domésticos	Renda Média Alta
Movelaria Paulista	42 empresas	<div>Corporativo</div> <div>Modulares (doméstico)</div> <div>Lojas Próprias</div>	Renda Média Alta e Alta
CGI	Empresas do Rio Grande do Sul, principalmente de Bento Gonçalves, de diversos portes, mas majoritariamente pequenas.	Diverso, interno e externo ao país	Diverso
SENAI-CETEMO	Orgão ligado a Federação das Indústrias do Estado e Nacional.	<div>Diverso, interno e externo ao país</div> <div>Indústrias com uso de tecnologia acima da média nacional</div> <div>Majoritariamente produtoras de sistemas modulados</div>	<div>Referencial de design para exportação e para 'Classe B ou A'</div> <div>A partir de 2008, foco no público de renda média baixa</div>
Sindimoveis-PE	Empresas de todo Estado, majoritariamente micro-empresas.	Sob Medida	Corporativo (hoteleiro)

Na grande São Paulo, onde o cenário é mais diversificado, encontramos dois grupos de empresas: as maiores instalações industriais do país, e inúmeras pequenas e médias empresas. O primeiro grupo se concentra majoritariamente no ABC paulista, representados pelo SimABC, mas com pouca mobilização participativa. O segundo grupo se associa ao SindMov – SP, onde se formou um grupo, fomentado inicialmente pelo SEBRAE, para a promoção de ações conjuntas e compartilhamento de capacidade produtiva, chamado Movelaria Paulista.

Tanto o Sindmov quanto o grupo Movelaria Paulista, reconhecem como principal mercado o segmento corporativo ou o de móveis planejados. As instituições promovem parcerias, principalmente com associações de designers e com escolas. Entre elas, podemos citar o projeto de parceria com o SENAC SP, no curso de pós graduação em design do mobiliário, em que os protótipos são desenvolvidos junto às unidades do grupo, e a parceria com a ABD (Associação Brasileira de Designers de Interiores) em fase de desenvolvimento.

O SENAI-Cetemo de Bento Gonçalves (RS), tem atuação mais abrangente e estruturada. Primeiramente porque atua no mais importante polo produtor do país, e portanto dialoga com grande número de agentes relevantes para o setor. Mas é importante notar também que a instituição é referência para todo país, portanto, suas diretrizes e formulações para o design e a diferenciação de produtos revelam políticas mais abrangentes em relação ao tema.

Ao acompanharmos os cadernos anuais de orientação ao design para as indústrias - um projeto do SENAI nacional, com importante participação da instituição - podemos acompanhar a trajetória de reorientação das indústrias para o mercado interno, e a tentativa de desenvolvimento para o mercado popular, nos últimos anos.

A preocupação com o design dos produtos como elemento de competitividade das indústrias, começou a ser debatida institucionalmente com o impulso à exportação, em meados da década de 90. Nesta ocasião, o alinhamento da produção interna à linguagem procurada e praticada em outros países indicava uma melhor recepção dos produtos em novos mercados, e exemplificava o uso também dos artigos importados que chegavam ao mercado de insumos.

A troca de informações sobre as tendências internacionais se intensificou entre as empresas. A solicitação à instituição para indicação dos padrões produtivos aumentou, já que a maioria das empresas não tinha acesso às informações. Em 2000, começou a ser desenvolvido um caderno de tendências, baseados no relatório de profissionais (um integrante de cada estado produtor) que visitavam os principais eventos internacionais.

O conteúdo divulgado era abstrato enquanto tema, mas objetivo em relação a elementos de escolha para aquisição de insumos: as cores, formas e estampas, principalmente. A divulgação era feita por *workshops* de duas horas para as empresas registradas nas federações atendidas pelos SENAI. Os convites eram destinados aos empresários ou designers das empresas, e caso fosse necessário, os profissionais do SENAI ficavam a disposição para uma assessoria agendada às empresas.

No entanto, dois problemas interferiram no andamento do trabalho: primeiro a dificuldade de se atribuir a poucos profissionais a tarefa de determinar o que deveria ser chamado de 'tendência' a partir das visitas realizadas. O material exposto nos eventos internacionais é fruto

da interação setorial de cada contexto produtivo exposto – os materiais disponíveis, as funcionalidades solicitadas, e patamar de desenvolvimento técnico para a realização da produção, por exemplo. Transportar este conjunto de ideias para o Brasil é uma tarefa delicada que exige a mediação de muitos produtores de insumos e também da resposta dos distribuidores e comerciantes.

Em segundo lugar, o mercado interno se desenvolveu, a partir do ano 2000, em ritmo mais acelerado do que o mercado exportador. Portanto a abordagem institucional deveria mudar, e buscar afirmar o desenvolvimento interno dos modelos praticados, ao invés de incentivar a cópia de padrões externos.

Em 2008, a publicação realizada pelos profissionais passou a chamar-se ‘Caderno de Referências’ ao invés de ‘tendências’. Sua forma de expor as propostas internacionais transformou-se sutilmente. Porém a efetividade da transformação não se verificou. Nas pesquisas realizadas para monitoramento das ações (sob responsabilidade do SENAI nacional), constatou-se que as empresas se apropriaram do material como tendência, e buscavam desenvolver cópias.

Deixando a proposta de internalização das referências de projeto cada vez mais clara, a equipe de desenvolvimento do material chamou o caderno de 2010 de ‘desejos e rupturas’. No entanto, a metodologia de trabalho continuava sendo a visita aos eventos internacionais e a tentativa continuava a se mostrar ineficiente. Muitas das empresas fabricantes que contavam com a pesquisa, após a divulgação dos cadernos, passaram a solicitar, das instituições, os registros fotográficos e catálogos dos eventos, buscando material de referência mais direta.

Pra reorientar os trabalhos a instituição propôs uma abordagem completamente nova, incentivada também pela solicitação de grandes empresas, de produção seriada, que ampliavam sua atuação no mercado interno, atendendo ao crescente público cujo poder aquisitivo aumentava, mas ainda precisava de produtos a preços acessíveis.

Foi organizada uma ampla pesquisa com visitas a domicílios dos estados brasileiros, em que se recolheu material fotográfico para referência, e entrevistas que revelaram necessidades e preocupações das famílias em relação ao mobiliário.

A metodologia para a análise e apresentação dos dados recolhidos foi a montagem de painéis etnográficos no primeiro ano de pesquisa, 2011, e a definição de ‘biomas de consumo’ no segundo ano, 2012. Desta forma buscou-se mostrar às indústrias cenas do cotidiano doméstico brasileiro, para que elas orientassem suas decisões.

A reconstituição da trajetória de pesquisa e orientação das indústrias a partir da atividade do SENAI evidencia a mudança de foco pela qual a instituição representativa da indústria passou, ao longo da última década. Vimos que o crescimento do mercado interno e a importância do consumo de classe média baixa foram observados e impactaram no discurso institucional. No entanto, o resultado da pesquisa empreendida, em si, merece considerações relevantes:

Como nos momentos anteriores, a pesquisa se baseou na consulta a padrões já determinados, selecionando-os e divulgando-os. A nova abordagem de pesquisa também se baseou no puro recolhimento de informações dos domicílios visitados, e não em sua análise e interpretação. Desta forma, a pesquisa tratou o resultado captado como referência a ser apresentada à

indústria, para que orientasse novos desenvolvimentos. Porém, do material analisado nos dois cadernos, podem-se destacar pontos que contribuem objetivamente para estrutura industrial instalada e para a melhoria da satisfação das necessidades domésticas no país. Como exemplo, podemos destacar a identificação de funcionalidades até então não contempladas nos produtos convencionais. Isso foi registrado e percebido pelas adaptações e improvisos no ambiente doméstico, entre eles, a colocação de aparelho de televisão no quarto, sem que haja móveis adequados à função, instalação de prateleiras como pequenos altares domésticos (dedicados a religiões diversas); poucas opções de estante para guardar materiais de estudos e objetos de coleção, sapateiras e outros.

Em alguns pontos da pesquisa, porém, as informações foram apresentadas de forma difícil de ser apropriada pelas empresas produtoras. Ao identificar, por exemplo, que a maioria das residências possuem um cômodo (geralmente o quarto dos filhos) com um conjunto de móveis homogêneo e em outros ambientes os móveis são discrepantes entre si, a pesquisa conclui que a combinação entre as peças não é um requisito do público de baixo poder aquisitivo, definindo este grupo como um 'bioma de consumo' que não identifica valor nesta combinação, enquanto outros 'biomas' seriam mais exigentes em relação ao tema. No entanto, ao aprofundar-se nos casos descritos, pode-se perceber que as famílias poucas vezes podem adquirir o conjunto de móveis, que atendem suas necessidades, de uma única vez. Sendo assim, em cada momento de compra, adquire o produto com acabamentos e referências daquele período, e que este, não necessariamente, vai harmonizar-se com itens de coleções anteriores. Este fenômeno não foi contemplado no estudo, que atribuiu a prioridades estéticas os elementos verificados nas residências visitadas.

A apropriação, pelos fabricantes, do material divulgado não se deu, pois muitos tentavam ver referências concretas para diferenciação no acabamento de seus produtos, como cores, estampas ou texturas. Em entrevista, a coordenadora de design do SENAI-Cetemo de Bento Gonçalves (RS) disse acreditar que o projeto não terá continuidade, pois o retorno esperado pelo departamento nacional não foi alcançado. Na tabela 28 pode-se ver uma relação das pesquisas empreendidas pelas instituições pesquisadas neste trabalho.

Tabela 28 - pesquisas institucionais

Nomes	Localização	Pesquisas			
		referências	processos	estrutura	equipe
SindiMov-SP	São Paulo (SP)	Outras entidades de classe	Reuniões na sede para trocas de informações e Articulações e Convênios com outras entidades	Sede com auditório e espaços para reuniões	Própria
		Feiras Nacionais e Internacionais	Reuniões		
Movelaria Paulista	Grande São Paulo (SP)	Informações trocadas entre o Grupo	Trocas de informações via web	-	participantes voluntários
		Publicações setoriais			
CGI	Bento Gonçalves (RS)	Análise de ambiente com empresários	Reuniões com entidades representativas Projetos de diagnóstico / capacitação e consultoria com empresários	Sede em área da universidade	Própria
SENAI-CETEMO	Bento Gonçalves (RS)	Feiras Internacionais	Debate entre outros SENAI, e instituições locais	Centro de Ensino (escola, auditório, biblioteca)	Núcleos temáticos de docentes
		Pesquisa sobre perfis de consumo do mercado nacional, principalmente a faixa de renda média, em expansão.	Direrizes nacionais do SENAI	Laboratório de testes	Consultores e designers
		Empresas de outros pólos que	Solicitações das Indústrias	Oficinas Completas (madeira, metal e plástico)	
Sindimoveis-PE	Recife (PE)	Processos organizacionais estudados a partir de outras experiências produtivas.	Parcerias com outras instituições	-	-

Redes de Produção ou tecido industrial

Como o setor ainda se caracteriza pela intensa presença de empresas de pequeno porte, a participação do SEBRAE tem destaque na introdução de práticas de grande impacto na organização setorial. Entre elas a de maior abrangência no território nacional é a de organização dos APLs – Arranjos Produtivos Locais. Trata-se de um grupo de empresas que recebe uma série de capacitações para organização de ações coletivas dos pequenos e médios empresários.

Vimos, ao longo do trabalho, que a articulação entre as empresas para a produção de componentes e etapas intermediárias da produção do móvel é pequena. Portanto, a atuação efetiva da instituição é pequena quanto ao compartilhamento das capacidades produtivas. No entanto, verificou-se no grupo Moveleira Paulista, em São Paulo, que após contar com o ciclo de capacitações do SEBRAE, desenvolveu-se esta prática entre os participantes, conseguindo resultados interessantes para o trabalho das empresas. A ampliação da capacidade de atendimento de cada empresa, foi ilustrada, em entrevista com os seguintes exemplos: o compartilhamento de etapas da produção permitiu que as empresas ofertassem serviços maiores do que sua capacidade individual; a definição de preços com critérios em comum minimizou a concorrência interna no grupo; houve melhoria nos prazos de entrega e menos empresas com ociosidade produtiva.

O grupo atua majoritariamente com trabalhos sob encomenda, e atende tanto o mercado doméstico quanto o corporativo, e podemos ressaltar, para a compreensão das transformações recentes do contexto setorial, que as modificações dos procedimentos de trabalho das empresas, para a constituição do grupo, foram simples. Por exemplo, houve a homogeneização da linguagem de desenhos técnicos e a constante troca de informações sobre padrões produtivos, além de uma nova abordagem dos participantes quanto a concorrência entre eles e parcerias¹⁴⁵.

O CGI, Centro de Gestor da Inovação, em Bento Gonçalves, mostrou que uma de suas práticas recentes, é a de reunião de agentes importantes do setor moveleiro regional para o simples debate das condições produtivas e das modificações imaginadas e esperadas por eles, sem a necessidade de encaminhamento prático determinado. Outros programas envolvem diagnósticos específicos realizados para um conjunto de empresas, e propostas de atuação. No entanto, o compartilhamento das decisões de produção e revisão de procedimentos é individualizado para cada empresa envolvida.

Como a atuação institucional é, muitas vezes, regionalizada, é possível encontrar muitas particularidades em diferentes contextos em que o SEBRAE atua, como no polo de Marco (CE), citado no capítulo 3, ou nas peculiaridades da oferta de componentes e serviços no polo de Bento Gonçalves, citados no capítulo 2. Observa-se um cenário abrangente, ainda muito verticalizado, mas notam-se também os resultados positivos da maior articulação produtiva, onde ela consegue se desenvolver. Entre os entrevistados, as atuações recentes praticadas são diversas, as principais delas, citadas em entrevista, podem ser conferidas na tabela 29.

¹⁴⁵ Sobre o desenvolvimento do grupo, ver o trabalho de Arbore (2010). Não nos aprofundamos no tema, pois a modalidade produtiva ‘sob encomenda’ não corresponde ao escopo desta pesquisa.

Tabela 29 - ações recentes das instituições entrevistadas

Nomes	Localização	Atuação	Ações Recentes
SindiMov-SP	São Paulo (SP)	Articulação entre interesses das empresas e recursos financeiros, formativos e organizativos, de entidades como o Sistema S, o governo e entidades privadas.	Estudos para um programa de Recolhimento de resíduos urbanos da produção. Fomento ao grupo Movelaria Paulista
Movelaria Paulista	Grande São Paulo (SP)	OPP - Oficinas de Planejamento Participativo, para definição de prioridades coletivas Reuniões periódicas para compartilhamento de informações (visitas a feiras, por exemplo)	Estudos para parcerias com escolas e associações de designers Estudos para desenvolvimento de Linguagem comum de projeto Estudos para implementar uma Política de Cargos e Salários
CGI	Bento Gonçalves (RS)	Desenvolvimento de projetos com a Universidade e CETEMO, envolvendo empresas da região	Programa - Gestão estratégica na prática - versão 1 e 2 (diagnóstico e capacitação) Programa - Planejamento estratégico
SENAI-CETEMO	Bento Gonçalves (RS)	Formação Profissional Consultoria Laboratório de verificação de produtos	Consultoria a SENAIS e outras entidades de Todo país, o último ocorreu em Belém do Pará. No campo do design - curso técnico em design de móveis Desenvolvimento de componentes (sem patentes por embaraços burocráticos)
Sindimoveis-PE	Recife (PE)	Busca quebrar a ação cristalizada dos órgãos sindicais com as empresas.	Criação do IBM, Instituto Moveleiro para promoção de negócios, o que Estudos para criação de Centros tecnológicos no município de Treinamentos e consultorias para formalização e adequação do setor IBM - Implantação de nucleos de compra coletiva Fórum para padronização de insumos e processos Realização de feiras (MOVEXPO)e viabilização da participação de

4. Novas Práticas

Neste item estão destacados alguns elementos, levantados na pesquisa e descritos ao longo da dissertação, que se encontram fora das principais dinâmicas verificadas no setor, no que se refere a fornecimento, tecnologia e comercialização. As transformações propostas por estas novas práticas mostram-se contundentes, porém seu impacto e difusão ainda não podem ser mensurados. Por hora, apenas relata-se seu surgimento e adaptação ao contexto produtivo. São eles principalmente, o comércio eletrônico de móveis, o uso de madeira maciça reflorestada para o mercado interno em escala crescente e o uso de maquinário com programação flexível de corte.

Comércio eletrônico

O comércio eletrônico, descrito e debatido no capítulo 4, apresenta potencialidades transformadoras em relação ao consumo de móveis enquanto identidade social. Duas características contribuem para isto: o anonimato do cliente, no ato da compra; e a publicação das opiniões, sugestões e escolhas dos clientes, em contato direto com desenvolvedores de produtos, nas redes sociais.

A primeira característica influi sobre aspectos materiais envolvidos no ato de compra, que ajudam a determinar a faixa de renda a qual se destina o produto, como a localização da loja, aparência (roupas, carros, acessórios), postura e relacionamento, e outros. Ainda que, outros mecanismos sejam utilizados para a diferenciação social através do consumo, dentre eles os esforços de constituição das marcas e o preço, o anonimato social do cliente, na compra com apoio virtual, permite que as interações entre ele e o fornecedor se objetivem. Os itens relevantes para a comercialização passam a ser: escolha, transação financeira, operação logística e garantias, que independem de prestígio ou reconhecimento social da clientela.

Madeira maciça

Outro elemento de destaque entre as novas práticas estabelecidas é a oferta de produtos em madeira maciça reflorestada para o mercado interno, em volume crescente. As causas deste fenômeno são conjunturais: a queda das exportações brasileiras trabalhadas quase exclusivamente nesta técnica produtiva, que provocou a reorientação das empresas para o mercado interno.

A oferta destes produtos no mercado nacional impacta, e amplia, a referência produtiva tanto de fabricantes que haviam descartado a técnica, quanto de comerciantes e consumidores finais que costumam tratar esta produção com alguma resistência, segundo relatos. Os produtores de móveis em pinus e eucalipto têm apresentado evoluções técnicas e tecnológicas, além de grande variedade de acabamentos e funcionalidades para os produtos. Esta oportunidade pode contribuir para diminuir as barreiras culturais para introdução de novos materiais.

Maquinário de programação flexível e pequenas redes produtivas

Para além do maquinário de alta produtividade utilizado em linhas de produção, verificamos também a presença de máquinas de programação flexível, as CNCs (Corte numérico computadorizado). A principal aplicação verificada para este equipamento foi junto a oficinas de prestação de serviços e venda de componentes para fabricantes que não têm condição ou interesse na aquisição do equipamento, mas podem desenvolver projetos que exijam seu uso.

A difusão do maquinário flexível para a produção ajudou a fomentar, em outros setores, no mercado americano, as redes de produção estudadas por Strugeon (2002). Segundo o autor, a volatilidade do mercado, quanto ao volume e modelos produzidos, é um problema de difícil equação. As firmas americanas lidaram com ele tentando ajustar a capacidade de produção das firmas manufatureiras, para mais ou menos, em um curto período.

Claro, tudo isso é possibilitado, ou, no mínimo, potencializado com o advento da automação. Ela vem ao encontro dos interesses de flexibilização produtiva, tanto no desenvolvimento e variabilidade de modelos quanto na diminuição do custo da estrutura frente a uma redução do mercado. A condição específica do equipamento automatizado indica sua aplicação em firmas de especialização flexível, pois está orientado para a variabilidade, lidando bem com as inflexões do mercado. Assim, as empresas maiores tendem a incentivar seus fornecedores a adquiri-los, ao invés de, elas mesmas, investirem em tal transformação.

Para alcançar este controle, foram adotados padrões de componentes intercambiáveis que podem formar diferentes 'kits', úteis a muitas aplicações, podendo-se dessa forma concentrar ou expandir a produção com uma grande aplicabilidade do item produzido (STRUGEON, 2002).

A flexibilidade verificada nas máquinas permite que sua capacidade produtiva seja compartilhada entre produtores ou projetos, e a exploração de diversas linguagens sob a mesma tecnologia produtiva. No entanto, não se verificou, nesta pesquisa, novas experiências em relação ao desenvolvimento de linguagens que explorem o recurso produtivo em questão. Seu uso foi atribuído a outros fatores identificados como: automação com finalidade de substituição de postos de trabalho pelos equipamentos; a produção rápida e em pequena escala de adornos (como baixo relevo e elementos vazados); a personalização dos produtos – reforçando a diferenciação dos produtos a partir do apelo à exclusividade.

Outras práticas de abrangência regional, como a experimentação material, o aproveitamento de recursos específicos, devem contribuir para as próximas transformações setoriais. Tentamos, aqui, enfatizar algumas que demonstraram impacto nacional e podem contribuir para a melhoria constante da produção de móveis residenciais em madeira e derivados, visando à satisfação das necessidades da população.

Considerações Finais

Este trabalho baseou-se em um levantamento do setor moveleiro nacional voltado à produção de móveis residenciais de madeira ou derivados, que passa no momento, pela ampliação do mercado interno e por uma reacomodação em relação ao mercado internacional.

As linhas determinantes atuais do setor, e que concentram seus pontos críticos, foram: seu paradigma produtivo, a diferenciação dos produtos por estrato social consumidor e as relações (econômicas, institucionais e geográficas) entre os agentes de produção.

O setor moveleiro nacional compõe um sistema setorial com baixo fluxo de informação, pouco uso de pesquisa e desenvolvimento e pouca articulação política para provisão de condições para o seu desenvolvimento.

Buscamos, ao longo do trabalho, demonstrar que a configuração do setor está inserida no processo histórico brasileiro e que sua formação setorial deve ser analisada a partir do processo de desenvolvimento da economia nacional. Estas considerações finais retomam alguns pontos do processo histórico estudado para que possamos compreender o período recente, levantado nesta pesquisa.

O paradigma produtivo determinante da indústria moveleira é a produção com painéis de madeira reconstituída, MDF e MDP, cujo fornecimento está concentrado em poucas empresas. O conjunto da produção é homogêneo apesar do contexto de grande concorrência entre os grupos de fabricantes e de lojistas, e mesmo se tratando de diferentes regiões e da diversidade quanto ao porte e a incorporação de tecnologia das empresas.

As evidências desta homogeneidade e da determinação produtiva única foram encontradas no conjunto de insumos, no tratamento dado à produção moveleira com outros materiais, na aceitação destes produtos no mercado interno e no desempenho das instituições envolvidas para a difusão e construção de conhecimento entre os agentes produtores.

A madeira maciça foi encontrada de forma incipiente entre os fornecedores de insumos. Os demais materiais (acabamento, fitas de bordo, ferragens) são utilizados na complementação do sistema produtivo com painéis.

O maquinário comercializado no Brasil não é diversificado em relação aos materiais que poderiam ser trabalhados, e, também, direciona-se à produção com painéis, com a exceção de empresas que tenham como foco o mercado internacional. Entre os softwares mais procurados, as capacidades de trabalho são relativas a produtos compostos por painéis de madeira reconstituída, exclusivamente. Este fato, porém, não leva a uma padronização das referências produtivas (as 'bibliotecas' pré-configuradas no software), cada fábrica ou marca trabalha com uma padronização.

As empresas que produzem com madeira maciça, para as quais se formou um pequeno mercado, são tradicionalmente voltadas ao mercado externo, onde este material é mais requisitado e valorizado. A alta cambial e a crise financeira de 2008 retraíram o segmento exportador deste setor. As empresas que se direcionavam a este mercado, organizando-se de forma compatível àquela dinâmica, procuram, hoje, adaptar-se ao mercado interno, redirecionando sua produção. No entanto ao se reorientarem para o mercado interno, muitas

empresas se depararam com a solicitação do público do padrão de produtos gerado pelo paradigma produtivo dos painéis, consolidado e difundido através da publicidade, com referências a marcas ou outros instrumentos de identidade socioeconômica.

Os canais de venda são essenciais nesta dinâmica, pois podem 'selecionar' quais elementos apresentados pela produção serão efetivamente apresentados ao público. Nesta dinâmica, itens como a certeza do 'giro' das mercadorias e o receio do desabastecimento influenciam a escolha.

As instituições e a formação profissional são importantes difusores e mantenedores do paradigma, disponibilizando-se a formar trabalhadores especializados e a fomentar e difundir pesquisas para o setor. Mesmo em contextos em que o paradigma pudesse ser alvo de questionamento, como o desenvolvimento da indústria nordestina, o apoio destas instituições é marcado pela continuidade na difusão do conhecimento acumulado sobre painéis.

O paradigma produtivo único determina a homogeneidade dos produtos, em um ambiente onde há concorrência tanto na fabricação quanto na venda dos produtos. Desta forma as empresas competem buscando rebaixamento de preços, ou diferenciação dos produtos através do emprego de insumos complementares.

Verificou-se que as empresas apresentam produtos diferenciados para cada estrato consumidor, divididos segundo faixas de renda, evitando a convivência de diferentes estratos sob um mesmo conjunto de referências, resultando em uma diferenciação sem diversidade. A diferenciação dos produtos foi evidenciada através dos seguintes elementos: materiais de acabamento, ferragens e acessórios contidos no produto; marcas ou canais de vendas utilizados para acessar os consumidores; e referências em padrões estéticos utilizados na composição dos produtos.

Os materiais complementares da produção de móveis, como as ferragens, os acabamentos e os acessórios para os produtos comercializados para estratos de maior renda, são negociados em contratos de exclusividade. Produtos comercializados em larga escala, ou produzidos por empresas de menor porte e visibilidade, contam com pouca diversidade de opções, e com versões de menor custo. Isto ocorre especificamente no mercado brasileiro.

O desenvolvimento dos produtos direcionados a estratos de consumo específicos é dinâmico, pois a difusão de padrões acontece por cópia dos elementos destinados aos consumidores de maior renda (e para estes, os produtos são desenvolvidos a partir de cópias – ou importação – de padrões internacionais). Após a difusão, as referências são reconfiguradas para gerar nova diferenciação. Assim, o ciclo de reposição dos produtos se acelera. As maiores empresas produtoras de móveis trabalham com mais de uma marca para difusão de seus produtos e justificam esta opção pelo desejo de trabalhar com maior margem de lucro – atendendo o público de maior renda, mas também ampliar sua escala – atingindo o crescente mercado popular.

Cada modalidade comercial atende estratos de consumo específicos, que raramente são compartilhados por diferentes faixas de renda. Assim, *Magazines* são populares, *MegaStores* são para classe média, e planejados são para consumidores de maior poder aquisitivo ou para consumidores que desejam consumir como eles (neste caso, não sob a mesma marca).

Verificamos que o referencial dos produtos destinados ao mercado de maior poder aquisitivo primam por uma linguagem de exclusividade e isolamento e que a principal fonte de pesquisa destas referências são padrões de consumo de países europeus, ou americanos do norte, e não o levantamento das necessidades de consumo internas ou as potencialidades materiais e organizacionais brasileiras. A referência para os produtos destinados aos mercados populares são os padrões utilizados no estrato de consumo de maior renda, ou os padrões mais expostos na mídia. Através destas estratégias as empresas buscam diferenciar detalhes em seus processos e produtos. As empresas concorrem por espaço no mercado, apresentando produtos muito similares, mas, sempre que possível, em padrões 'exclusivos'.

A cadeia produtiva moveleira apresenta uma separação clara das atividades de fornecimento de insumos, de produção e de comercialização entre diferentes empresas. Não verificamos a intervenção direta de um grupo nas atividades de outro, para além do fluxo de informação e negociações de fornecimento convencional. Porém, as assimetrias de mercado destacam a importância das ações de determinados tipos de empresas – ou grupos, para o desenvolvimento setorial.

Destacamos como evidência das relações assimétricas: o oligopólio no fornecimento da matéria prima principal, a grande influência dos insumos no projeto de produtos, o controle exercido pelas grandes empresas varejista do mobiliário; e a pouca articulação produtiva entre as empresas fabricantes.

O fornecimento do insumo básico, uma vez estabelecido o paradigma produtivo dominante, está concentrado em oito empresas de grande porte com alto grau de coesão, caracterizando um oligopólio. O impacto econômico de um Oligopólio, segundo Possas (1985), em estudo sobre o postulado de Silos-Labini, é a elevação das barreiras à entrada de novos participantes, dada a capacidade de controlar a oferta e os preços dos produtos segundo o interesse do grupo de participantes, restringindo o espaço também de outras alternativas tecnológicas e produtivas.

A tecnologia, no setor moveleiro, é majoritariamente trazida de fora do país, e não desenvolvida internamente. As evidências deste processo estão na importação de maquinário, nos insumos de maior desempenho funcional (ferragens e acabamentos) e até nas referências dos produtos.

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento se concentram em empresas fornecedoras de insumos, de maior porte e, muitas vezes, de origem estrangeira. Identificamos na movelaria muitas características de um setor dominado pelo fornecimento (PAVITT, 1984), no que se refere às inovações incorporadas ao processo.

Porém, ao longo do fluxo normal de trabalho das empresas fabricantes, os produtos não são determinados por estes fornecedores, e desta forma, não se caracteriza como uma cadeia 'empurrada' pelo fornecimento (GEREFFI, 1994 apud CRUZ-MOREIRA, 2003); (STRUGEON, 2002). Podemos observar que os avanços alcançados através dos departamentos de P&D das empresas fornecedoras, não são completamente apropriados pelos fabricantes: a seleção dos elementos a serem integrados aos produtos é pautada pelo processo de diferenciação para a identidade do status social. Esta relação é mediada por contratos de exclusividade.

As empresas responsáveis pela comercialização dos produtos, exercem grande influência no desenvolvimento do setor. Alguns de seus desenvolvimentos, como o início da produção de móveis planejados nos anos 90, ocorreram na comercialização dos produtos, sem alteração de seus insumos.

Os canais de venda cumprem o papel de mediação entre a fabricação e o público consumidor, o que, por si só, confere grande capacidade de controle sobre o desenvolvimento de produtos. No entanto, a classificação da cadeia produtiva moveleira como um modelo de 'cadeia puxada pelos compradores' (GEREFFI, 1994, apud CRUZ-MOREIRA, 2003); (STUGEON, 2002), deve ser ponderada através de alguns fatos: a prática da encomenda, direta aos produtores existe, mas não é a principal forma de negociação dos produtos.

O exemplo das empresas de móveis planejados, também, ilustra a relação entre comércio e fabricação moveleira. Apesar da produção acontecer sob demanda, e a configuração final dos produtos ser decidida no ato da venda, a empresa que detém a marca e se responsabiliza pelo desenvolvimento de novas coleções é a fabricante. Vimos também que, ao longo do processo de formação setorial, nos momentos de consolidação do paradigma tecnológico atual, as empresas fornecedoras induziram os modelos produzidos com a oferta e projetos aos fabricantes.

As empresas que constituem os canais de venda do móvel no Brasil são bastante diversificadas quanto ao porte, participação no mercado e modalidades produtivas. A entrada de novos participantes evidencia que a estrutura de mercado não é, no momento, um oligopsonio. Os novos participantes podem rapidamente, alcançar boa condição competitiva e adquirir importância no rol de lojas que atuam no segmento, como nos mostra Gomes (2006) em relação à Etna, além de outros exemplos relatados como o desenvolvimento das modalidades de comercialização via internet. O espaço para alternativas à comercialização encontra-se aberto.

Entre os fabricantes de móveis o estabelecimento de redes produtivas foi pouco verificado. Os casos onde a terceirização ocorre dizem respeito ao desenvolvimento de novos processos, como uma fase de testes que depois de aprovados passam a ser internalizados nas empresas¹⁴⁶.

A concentração regional das empresas em polos segue a localização do fornecimento dos insumos produtivos, o que se evidencia na observação das dificuldades da implantação de indústrias no NE, próximas ao crescente mercado consumidor, e que exige a "importação" de insumos de outras regiões.

Para os temas aqui levantados, identificamos três momentos de mudança da economia nacional, em que podemos compreender a organização e os limites da indústria moveleira, em seu processo de formação. São eles: o início do século XX e a substituição de importações; o incentivo à produção de bens modernos; e a abertura econômica.

A indústria moveleira nacional iniciou-se com um duplo desafio de constituição: o abastecimento de suas matérias primas e a identificação e expansão do mercado de consumo. Como visto em Furtado (1978) o processo de modernização do consumo das elites ofereceu um

¹⁴⁶ Há pontos de exceção, como Marco (CE) e o grupo Movelaria Paulista, em São Paulo (SP), mas, até o momento, estas experiências são reduzidas e atendem mercados específicos.

referencial que não poderia ser suprido pela nascente indústria nacional, pois provinham de países de industrialização mais madura e de mercado menos estreitos, para a produção em escala. Para as elites, permaneceu a requisição exclusiva, personalizada e virtuosa de processos produtivos semi-artesanais.

O poder de compra do mercado popular era baixo demais para suscitar o interesse na instalação de empresas, necessariamente verticalizadas e complexas de fornecimento, em larga escala, de produtos destinados a ele. A evidência encontrada foi a migração das principais empresas atuantes no período que lograram alguma longevidade para o segmento de mercado corporativo e institucional.

Na segunda metade do século XX, com o incentivo à produção de bens modernos a importação de maquinário, a instalação de empresas produtoras de painéis e a inauguração de magazines possibilitaram a produção do móvel seriado com custo acessível ao mercado popular. Os estratos de consumo de renda mais elevada seguiram consumindo produtos sob encomenda, apesar da mudança de linguagem nos produtos e de sua comercialização. Verificou-se uma divisão técnica no atendimento dos dois segmentos de mercado: de baixa e alta renda.

Na década de 90, a intenção de inserção da produção brasileira no circuito mundial de produção levou ao desenvolvimento do design dedicado a artigos de exportação, e identificado, por sua vez, com o consumo das elites. A abertura econômica permitiu um novo ciclo de desenvolvimento de insumos e maquinário (importado). A introdução do MDF no mercado marcou a reunificação técnica da produção, com o estabelecimento do paradigma produtivo único, através deste material. A exportação, cresceu e incrementou a produção, mas seu desenvolvimento se deu, principalmente, com produtores subjugados a projetos externos. O design foi mais aplicado à diferenciação dos produtos para o abastecimento das elites internas, do que o lançamento dos móveis planejados.

Atualmente a indústria moveleira cresce em volume de produção e produtividade, diante de um mercado em expansão: o crescimento recente se volta ao mercado interno e ao consumo nos estratos de menor poder aquisitivo. Os recursos produtivos são abundantes, apesar das assimetrias de mercado no fornecimento de insumos e da necessidade de importação de maquinário. No entanto, como vemos em Folz (2002) e no levantamento do SENAI (2011), as necessidades da população estão distantes do pleno atendimento. O número de designers trabalhando no setor moveleiro é reduzido e está pouco integrado ao setor produtivo: na maioria das vezes está ligado à colocação do produto no mercado.

A competitividade das empresas já estabelecidas, segue reproduzindo padrões de diferenciação dos produtos em que as melhorias têm como foco o mercado de alta renda, com pouca escala produtiva, uma vez que o objetivo é a exclusividade.

*

Procuramos conservar os temas levantados na pesquisa ao longo da dissertação, expondo elementos enfatizados pelos agentes produtivos entrevistados ao longo do trabalho. Porém muitos elementos de interesse como o desempenho dos produtos, a motivação da escolha dos compradores, os aspectos regionais na produção e comércio e os processos de decisão

institucionais não foram acompanhados neste trabalho por não contribuir diretamente como foco da pesquisa, apesar de reconhecermos sua importância para a do setor. Esperamos que possam ser complementadas com outros trabalhos nesta área.

Bibliografia

ABRAF. **Anuário estatístico da ABRAF 2012 ano base 2011**. Brasília, 2012

ANDRADE, R K. S. **A Relação cliente-fornecedor no marketing industrial**. Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Economia, Campinas: UNICAMP, 2008

ARBORE, Célia Moretti: **A estante residencial para equipamentos de som e imagem**: estudo de casos de empresas participantes do APL Moveleira Paulista. Mestrado, FAUUSP, São Paulo, 2010.

AYRES, Marcela. **ANÁLISE-"Minha Casa Melhor" deve ter impacto marginal para varejo**, REUTERS, 2013, Disponível em: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRSP95D02M20130614?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>. Acesso em: nov/2013

BAUTZER, Tatiana; FILGUEIRAS, M.L. **Quem vai mandar de verdade na Máquina de Vendas?**, Exame, 2013, disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1051/noticias/o-dono-da-maquina?page=3> , acesso em nov/2013

BAYEUX, Glória. **O móvel da casa brasileira**. São Paulo: Museu da Casa Brasileira, 1997

BERGER, S. **How we compete**. New York: Currency Doubleday, 2005.

BONSIEPE, G. **'Tecnologia' da tecnologia**. São Paulo: Edgard Blucher, 1983

BREJÓN, M. **Racionalização do Ensino Industrial**. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro De Pesquisas Educacionais, 1962

BROSIG, Percival. **Mobiliário na habitação popular**. São Paulo: FAUUSP, 1983.

Caixa Econômica Federal. **Cartilha do Programa Minha Casa Melhor**, 2013, Disponível em: <http://pt.slideshare.net/BlogDoPlanalto/cartilha-minha-casamelhor> . Acesso em: nov/2013

CARVALHAES, Elizabeth. **Nova Associação: Experiência, representatividade e desafios**, O Papel, 2013, disponível em: http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1386767415_7ad4f56c9feb39dc236a480c7c5a35dd_937922873.pdf. Acesso em jan/2014

CASTRO, C. MOURA. ASSIS, M. PEREIRA. OLIVEIRA, S.F., **Ensino técnico: desempenho e custos**, Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1972.

CHANDLER, A.F. **Strategy and Structure - chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CRUZ-MOREIRA, Juan Ricardo. **Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais**: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil. Doutorado em Engenharia, POLIUSP, São Paulo, 2003

COUTINHO, Luciano. **Design na indústria brasileira de móveis**. São Paulo : Abimóvel, 2001

CUNHA, Luiz Antonio. **O ensino profissional na irradiação do industrialismo**. São Paulo: Unesp, 2005

DOSI, G. **Sources, procedures and microeconomic effects of innovation**. Journal of Economic Literature, v. 26, sep.1998.

FERNANDES, Florestan. **Classes sociais na América Latina**. "in: Fernandes, **Capitalismo dependente e classes sociais na América latina**. São Paulo: Zahar, 1973

FERREIRA, J. S. W. (coord). **Produzir casas ou construir cidades? Desafios para um novo Brasil urbano**: Parâmetros de qualidade para a implementação de projetos habitacionais e urbanos. São Paulo: LABHAB, FUPAM, 2012

FOLZ, Rosana Rita: **Mobiliário na habitação popular**. Mestrado, IAUUSP, São Carlos, 2002.

FORTY, Adrian: **Objetos de desejo**: design e sociedade desde 1750, São Paulo: Cosac Naify, 2007

FRANCO, Antonio: **A evolução do móvel residencial seriado brasileiro em madeira reconstituída**. Mestrado, FAUUSP, São Paulo, 2010.

FREITAS, Zoraide Rocha de. **História do ensino profissional no Brasil**. São Paulo: FAUUSP, 1954

FROUFE, Célia. **Após dois anos, fusão entre Ricardo Eletro e Insinuante é aprovada**. O Estado de São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,apos-dois-anos-fusao-entre-ricardo-eletro-e-insinuante-e-aprovada,865488,0.htm> acesso em nov/2013

FURTADO, Celso: **A formação econômica do Brasil** São Paulo: Cia Ed Nacional, 1959

FURTADO, CELSO. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FURTADO, CELSO, **Pequena introdução ao desenvolvimento: enfoque interdisciplinar**. São Paulo: Ed. Nacional, 1980.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G, **Inovação da Indústria de móveis do Brasil esforços empresariais e inserção das empresas nos mercados** In XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, 2006

GOMES, T. G. **A competitividade no varejo de móveis**: o caso Etna através da visão baseada em recursos. Mestrado, Escola de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, 2006

GORINI, A. P. F.: **A indústria de Móveis no Brasil**, Ed. Curitiba:Alternativa,2000

HUGERTH, M.W. Mobiliário: **Projeto, Indústria e Comércio**. Trabalho Final de Graduação, Escola da Cidade, São Paulo, 2009

IEMI. **Brasil Móveis 2013**: relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil, São Paulo: IEMI, 2013

INTERNATIONAL TRADE CENTRE UNCTAD/WTO (ITC), INTERNATIONAL TROPICAL TIMBER ORGANIZATION (ITTO), **International wooden furniture markets: A review**, Geneva: ITC/ITTO, 2004

ITAU CULTURAL. **Liceu de Artes e Ofícios da Bahia**, Enciclopédia Itaú Cultural de Artes Visuais, 2008, disponível em: http://www.itaucultural.org.br/aplicexternas/enciclopedia_ic/index.cfm?fuseaction=instituicoes_texto&cd_verbete=5398, acesso em: dez/2011

JÁ ONLINE. **Casas Bahia Inaugura Centro De Distribuição Na Região Nordeste**, 2010, disponível em: http://institucional.casasbahia.com.br/imprensa_noticias/casas-bahia-inaugura-centro-de-distribuicao-na-regiao-nordeste/, acesso em: nov/2013

LAPLANE, Mariano Francisco. COUTINHO, Luciano G. HIRATUKA, Célio. (org.). **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. Campinas, Instituto de Economia UNICAMP, 2003

LEON, Ethel. **Memórias do Design Brasileiro**, São Paulo: Editora Senac, 2009.

LUZ, Nícia Vilela, **A luta pela industrialização do Brasil**. São Paulo: Alfa-Omega, 1961

MAGAZINE LUÍZA, **Informações Gerais**, 2013, disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/gptw2013/informacoesgerais.html#eight>, acesso em out/2013

MALERBA, F., **Sectoral systems of innovation and production**, Research Policy n.31 p.247–264, 2002.

MARX, K. (1857) **Introdução à crítica da Economia Política**. In "Marx: Os Pensadores". São Paulo, Ed. Abril, 1974.

MAUTNER, Y. M. M. ; SANTI, Maria Angélica . **Design e a industrialização do mobiliário**. 2001 (Trabalho Técnico)

MENEZES, Aureliano. **Situação do móvel no brasil: do projeto a implantação industrial: anos 40 aos dias atuais**. Trabalho Final de Graduação, FAUUSP, São Paulo 1977.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Harvard Un. press. 1982

OLIVEIRA, Francisco. **A economia brasileira: Crítica à razão dualista**. Campinas: Cebrap, 1973.

PAMPLONA, Telmo. **O interior da casa proletária**. Dissertação de Mestrado, FAUUSP, São Paulo, 1981.

PAVVIT, K. **Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory**. Research Policy, vol. 13, pp. 343-373, 1984

PEREIRA, Vivian. **Grupo Carlyle compra 60% da Tok&Stok por R\$ 700 milhões**, Exame, 2012, disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/grupo-carlyle-compra-tok-stok-por-r-700-milhoes>, acesso em nov/2013

POSSAS, M. L., **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

POSSAS, M. L., **Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento: Referências Para Debate**, in Seminário Brasil em desenvolvimento. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003

PRADO Jr, Caio. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1961

- PRADO Jr, Caio. **A evolução política do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1986
- PRADO Jr, Caio. **História e desenvolvimento**. São Paulo: Brasiliense, 1978
- PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- ROESE, Mauro . **Problemas globais, respostas locais: a indústria de móveis de madeira à luz dos enfoques de cadeias produtivas e sistemas regionais de inovação**, tese de doutorado, IGE UNICAMP, Campinas, 2003
- SANTI, Maria Angélica. **Contribuições aos estudos sobre as origens da produção seriada do mobiliário no Brasil, a experiência: móveis CIMO S/A**, mestrado, FAUUSP, São Paulo, 2000
- SCHUMPETER, J. (1911). **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982
- SCIPIÃO, T.T. **Política Industrial para promoção de arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Marco – Ceará**, Mestrado, Políticas Públicas e Sociedade, UECE, Fortaleza, 2004.
- SEBRAE/CE; IEL/CE. **Plano de desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Móveis do Marco Ceará**, em http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1247146779.pdf. Marco, 2008
- SENAI. **Referências em Mobiliário 2008**. Porto Alegre: SENAI-RS, 2007
- SENAI. **Referências em Mobiliário 2009**. Porto Alegre: SENAI-RS, 2008
- SENAI. **Desejos e Rupturas: referenciais do mobiliário**. Brasília: SENAI-DN, 2011
- SENAI. **Biomass do Consumo**. Brasília: SENAI-DN, 2012
- SILVA, D. A. L. **Avaliação do ciclo de vida da produção do painel de madeira MDP no Brasil**. Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos USP, São Carlos, 2012
- SILVEIRA, Paulo Cesar da, **O Liceu de Artes e Ofícios de SP – Arte e Indústria em São Paulo**, Trabalho Final de Graduação, FAUUSP, São Paulo, 1983
- STURGEON, T. **Modular production networks: a new American model of industrial organization**. Industrial and Corporate Change, v.11, n. 3. 2002.
- TARALLI, Cibele Haddad. **Espaço, mobiliário e comunicação visual**. São Bernardo do Campo: Secretaria de Educação e Cultura, 2006.
- TAVARES, Maria da Conceição. **Da substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972
- UOL. **Ex-donos das Casas Bahia estão arrependidos de fusão com Pão de Açúcar**, diz jornal, disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/10/25/ex-donos-das-casas-bahia-estao-arrependidos-de-fusao-com-o-pao-de-acucar-diz-jornal.htm>. Acesso em nov/2013
- ZUINI, P. **Oppa recebe investimento de US\$ 13 mi de Peter Thiel**, Exame, disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/oppa-recebe-investimento-de-us-13-mi-de-peter-thiel/>. Acesso em: 07/jan/2014

Referências

- ACAYABA, Marlene Milan. **Branco & preto : uma historia de design brasileiro nos anos 50**. Mestrado, FAUUSP, São Paulo, 1991
- AVENDAÑO, Luiz Emiliano Costa: **Interação designer - empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto**: situação da pequena e média indústria moveleira do Estado de São Paulo. Mestrado, FAUUSP, São Paulo, 2003
- BONSIEPE, G. **Teoría y práctica del diseño industrial**. Barcelona : G Gili, 1978
- BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**, São Paulo; Blucher, 2011.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: A degradação do Trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977
- CLARO, Mauro. **Unilabor**: desenho industrial e racionalidade moderna numa comunidade operária em São Paulo. São Paulo: FAUUSP, 1998.
- DEÁK, Csaba: **Capital Fixo e Transformação do Processo de Produção** in: DEÁK, Csaba **"Rent theory and the price of urban land/ Spatial organization in a capitalist economy"** PhD Thesis, Chapter 5, Cambridge University: Cambridge, 1985
- DEÁK Csaba. **Acumulação entravada no Brasil e a crise dos anos 80**, in: http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/c_deak/CD/3publ/91ace/index.html, São Paulo, 1991, acesso em: 20/mar/2010
- DURAND, José Carlos Garcia. **Arte, Privilégio e distinção**. São Paulo: Perspectiva, 1989
- EICHENGREEN, Barry. **A Globalização do Capital**. São Paulo: Editora 34, 2000
- FERNANDÉZ, Sílvia. **"O impacto das políticas públicas no design na América Latina (1950-meados 1970)"** in: http://www.agitprop.com.br/ensaios_det.php?codeps=MzZ8ZkRkOA==, São Paulo, 2009
- FERRO, Sérgio. **Canteiro e o desenho**. São Paulo: Projeto Editores Associados, 1979
- FISCHLOWITZ, Estanislau. **A formação profissional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966
- GAMA, Ruy. **A tecnologia e o trabalho na História**, São Paulo: EDUSP, 1986
- GARCIA, Renato Castro, Flávia Gutierrez MOTTA, Gabriela Scur da SILVA, Marcio Paschoino LUPATINI, and Juan Ricardo CRUZMOREIRA. **Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo 19, no. 2, 2005
- GIANOTTI, J. A . et al. **Reestruturação Industrial e modernização tecnológica, impactos sobre o mundo do trabalho**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo: CEBRAQ, n.1, p.61-6, jun., 1994
- GITAHY, M. L. C.. **"Qualificação e Urbanização em São Paulo: A experiência do Liceo de Artes e Ofícios (1873-1934)"** in RIBEIRO, Maria Alice Rosa (org). **Trabalhadores Urbanos e Ensino Profissional**. Campinas: Ed. Unicamp, 1986, p. 21-88
- HARVEY, David. **O Novo Imperialismo**. São Paulo: Edições Loyola, 2004
- JAMESON, Fredric. **A cultura do dinheiro**: Ensaio sobre a globalização. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LEFEVBRE, Henri. **A Revolução Urbana**, tradução de Sergio Martins. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999
- MARX, K. (1894). **O Capital**, Livro I. São Paulo: Abril Cultural, Coleção "Os Pensadores", 1983

MARX, K. (1894). **O Capital**, Livro III. São Paulo: Abril Cultural, Coleção “Os Pensadores”, 1983

MAUTNER, Yvonne M. M. **Declaração sobre Desenho Indústria para o desenvolvimento, por Ahmedabad**, in: http://agitprop.vitruvius.com.br/repertorio_det.php?codeps=Mz82kRGOA, São Paulo, 2009. Acesso em: jan/2011

MOTTA, Flávia Gutierrez; GARCIA, Renato Castro. **Sistemas locais de produção e cadeias globais: uma análise integrada e aplicações para indústria brasileira**. In João Amato Neto. (Org.). **Redes entre organizações**. 1ed.São Paulo, 131-146. Vol. 1. Atlas, 2005

PARENTE, Juracy: **Varejo para a baixa-renda** / Juracy Parente, Tânia M. Vidigal Limeira, Edgard Barki. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PENROSE. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959

SANTOS, Maria Cecília Loschiavo dos: **Móvel Moderno no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995

SANTOS, Maria Cecília Loschiavo dos: **Identidade do mobiliário e sua ligação com o design**. São Paulo, Revista da ABIMÓVEL, v.1, n.1, p.30, ago. 1998

STRAUSS, Jack: **História da indústria e comércio do mobiliário no Brasil: os pioneiros**. São Paulo: Moveleiro, 1990.

TARALLI, Cibele Haddad. **Espaço, mobiliário e comunicação visual**. São Bernardo do Campo: Secretaria de Educação e Cultura, 2006.

TIGRE, P. **Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma**. Revista Brasileira de Inovação, v.4, n.1, 2005.

Sítios eletrônicos:

<http://www.abimovel.com/> acesso em nov/2013

<http://www.famoffice.com.br/camapatente.swf>, acesso em 10/out/2012

<http://www.oppa.com.br/imprensa/> acesso em nov/2013

<http://www.abipa.org.br/numeros.php> acesso em jan/2014

Documento consultado:

Especificações Minha Casa Minha Vida 2 – Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/habita/mcmv/Especificacoes_Casa_MCMV2.pdf. Acesso em jan/2014

Informações sobre produtos em catálogos eletrônicos:

Casas Bahia. Disponível em: <http://www.casasbahia.com.br> acesso em 21/01/2014

Magazine Luíza -. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br>, acesso em 21/01/2014

IKEA -. Disponível em: <http://www.ikea.com/pt/>, acesso em nov/2013