

## ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: O CASO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE SANTA MARIA NO RIO GRANDE DO SUL

Mateus Sangoi Frozza<sup>1</sup>  
Alexandre Reis<sup>2</sup>  
Joel Luccas Foggiatto<sup>3</sup>

### Resumo:

O objetivo desse artigo é analisar e descrever algumas características da indústria moveleira de Santa Maria. O trabalho pretende compreender os aspectos inovativos, bem como de aprendizado e da cooperação neste setor. Para tanto, valeu-se de um estudo de caráter teórico-empírico, baseado na literatura neo-schumpeteriana e evolucionista. Utilizou-se ainda, um questionário estruturado com questões abertas e fechadas. Este questionário baseou-se no modelo da Pintec- IBGE. Utilizou-se como ferramenta de análise uma pesquisa de campo realizada junto as indústrias moveleiras de Santa Maria, onde se entrevistou os diretores e os proprietários das empresas. Mesmo que o setor possuiu uma representação importante para a economia local, esse segmento ainda requer uma melhor *performance* nos três aspectos analisados.

**Palavras Chaves:** Arranjo produtivo local; cooperação; Inovação; Aprendizagem

### Abstract:

The aim of this article is to analyze and describe some characteristics of the furniture industry in Santa Maria. That work pretend to understand the innovative aspects as well as learning and cooperation in this sector. For that, earned a study of a theoretical-empirical character, based on new Schumpeterian and evolutionist. Literature. In addition, we used a structured questionnaire with open and closed questions. Used, still, a structured questionnaire with open and closed questions. This questionnaire was based on the Pintec-IBGE model. Was used as analysis tool a field research made with the furniture industry in Santa Maria, where interviewed the directors and business owners. Even though the industry possessed a important representation for the local economy, this segment still requires a better performance in three aspects analyzed.

**Keywords:** Local Productive Arrangement (LPS); Cooperation, Innovation, Learning

---

<sup>1</sup> Bacharel e Mestre em Economia. Professor do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Contato: (mateus@unifra.br)

<sup>2</sup> Bacharel e Mestre em Economia. Professor do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Contato: (alexreis@unifra.br)

<sup>3</sup> Bolsista PROBIC - UNIFRA e bacharel em Economia pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Contato: (foggiato3@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

A cidade de Santa Maria possui sustentação econômica com base no comércio e na prestação de serviço que pode ser observado a Tabela 1. Desta forma, o município representa um exemplo de desenvolvimento sem base industrial e possui uma diversificada infraestrutura do setor prestador de serviço. Conforme indicado abaixo, o setor de serviços é tão presente na cidade que representa cerca de 80% do total da renda movimentado no município, bem diferente do restante do Estado, que tem aproximadamente 49% de suas atividades ligadas a este setor (FEE, 2011).

Tabela 1

Atividade econômica de Santa Maria em relação ao RS. Ano 2011

	Agropecuária	Indústria	Serviços
Participação do RS	14%	38%	49%
Participação de Santa Maria/RS	7%	12%	82%

Fonte: FEE (2011)

Assim, percebe-se que a economia do município centra as suas forças de crescimento nas atividades do setor de serviços. Em contraponto, o setor industrial, e mais especificamente o moveleiro, é responsável por 6% das atividades industriais desenvolvidas em Santa Maria, ou seja, a metade da atividade da indústria, em conformidade com a tabela anteriormente apresentada, é oriunda deste setor. Portanto, observa-se a importância desse segmento para a economia local.

Diante dessas perspectivas, o presente artigo examina a configuração do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro no município de Santa Maria no Rio Grande do Sul. Para tanto, apresenta os principais atores envolvidos nesse APL, especialmente as empresas produtoras, e identificam-se as interações entre os agentes em questão. Para tanto, esse artigo também tem a proposta de verificar os condicionantes da inovação, o aprendizado e a cooperação no setor.

Em todas as empresas pesquisadas, foram feitas entrevistas orientadas por um questionário estruturado nos meses de setembro e outubro de 2011. A opção por realizar

entrevistas diretas, presenciais, em todas as empresas deu-se no sentido de assegurar um entendimento similar das questões por parte dos informantes, em função da complexidade do questionário. Também dadas à complexidade e à especialidade das informações requeridas, cuidou-se que os respondentes tivessem cargos de nível alto ou médio na empresa, de modo que compreendessem os conceitos e, da mesma forma, detivessem as informações solicitadas. Assim sendo, foram entrevistados, especialmente profissionais ligados às diretorias de manufatura/produto, fomento, comercialização e produção.

Ainda sobre o questionário utilizado, junto às indústrias moveleiras de Santa Maria, partiu-se da proposta de questionário com a finalidade de coleta de informações. Foram levados em conta o questionário para Arranjos Produtivos Locais<sup>4</sup> do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e, também, outros materiais, como o questionário da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec) do IBGE.

A indústria moveleira, segundo o SEBRAE local, em sua maioria, é formada por microempresas, em geral, de origem familiar, sendo que, atualmente, empregam-se mais de 115 colaboradores diretos, em um grupo composto por 12 empresas: Morin e Cia Ltda, Francisco Back e Cia Ltda, Ilha Móveis Projetados Ltda, Mathiane Móveis, Móveis Desconzi, Móveis Küster Ltda, Móveis Miola, Móveis Wachtmann Ltda, Movelatto Móveis Planejados, Personale Móveis Ltda, Scolari Taschetto, Móveis Mitri Indústria e Comércio.

O texto, que se segue, está estruturado em quatro seções, além dessa introdução. Na primeira, são apresentados os diversos organismos que fazem parte das características das indústrias. Na segunda seção, são descritos os condicionantes da inovação na indústria moveleira, bem como o aprendizado e o compartilhamento de informações. Na terceira seção, relata-se as relações de cooperação entre as indústrias e os demais organismos inseridos no APL moveleiro. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

---

<sup>4</sup> Disponível em [www.ie.ufrj/redesist](http://www.ie.ufrj/redesist)

## **2. AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DE SANTA MARIA NO RIO GRANDE DO SUL**

A primeira empresa a trabalhar com móveis, em Santa Maria, foi a Móveis Mitri Indústria e Comércio. A empresa, 100% nacional, dedica-se, desde 1979, à produção de cozinhas, dormitórios e demais moveis em MDF<sup>5</sup>.

A tecnologia empregada é oriunda do conhecimento anteriormente adquirido, da troca de experiência com outras empresas do setor e de cursos de capacitação em que participam (os colaboradores das empresas). A constituição da planta industrial da empresa utiliza mão-de-obra intensiva e sem qualificação, o auxílio de máquinas, por sua vez, ocorre para corte bruto do móvel.

No ano de 2011, a empresa conta um quadro de nove colaboradores divididos nos setores de corte, acabamento, pintura e montagem. Segundo o proprietário, Francisco Mitri<sup>6</sup>, há carência acentuada de mão-de-obra principalmente em setores ligados ao ordenamento das máquinas e à montagem de móveis. Mitri afirma que a empresa busca agregar profissionais de outras áreas de conhecimento e de formação mais específica, como desenhistas, designers, para suprir a insuficiência de profissionais habilitados em trabalhar com móveis. Para Mitri, a escolha de produzir móveis em Santa Maria deve-se ao fato da empresa estar situada na região central do Estado, e pela facilidade dos cursos de formação de mão-de-obra, pelo terreno ser próprio, e pela isenção concedida pelo município no que se refere ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU).

A segunda empresa a operar em Santa Maria foi a Móveis Wachtmann Ltda, que iniciou o seu projeto na produção de móveis, em 1980. O capital controlador da empresa é, em sua totalidade, nacional. Seus produtos compreendem a linha de cozinha 25% a linha banheiro 25% e a linha dormitório 25%.

Segundo o proprietário da empresa, Senhor Clóvis Wachtmann<sup>7</sup>, a empresa optou por se instalar no município acreditando em sua localização geográfica privilegiada. Outro fator que determinou esta escolha foi a origem familiar, que se

---

<sup>5</sup> MDF (Medium Density Fiberboard - Fibra de Média Densidade) é fabricado através da aglutinação de fibras de madeiras com resinas sintéticas, o material é moldado em painéis lisos sob alta temperatura e pressão.

<sup>6</sup> Entrevista concedida em 10/09/2011 pelo Senhor Francisco Mitri, em sua empresa Localizada no eixo secundário 6 em Santa Maria.

<sup>7</sup> Entrevista concedida em 1º/09/2011 pelo Senhor Clóvis Augusto Wachtmann em sua empresa localizada na rua Portugal, 59 em Santa Maria.

encontra na base da empresa desde a sua fundação. Wachtmann atribui a carência de mão-de-obra à falta de cursos atualizados de qualificação para o setor moveleiro que são provenientes, em sua maioria, do SEBRAE e do SENAC.

A empresa atualmente conta com nove funcionários diretos e não recebe qualquer incentivo tributário ou fiscal. Por outro lado, a tecnologia entende-se maquinário um tão quanto limitado as demais empresas pesquisadas. Para Wachtmann, a empresa diferencia-se no mercado pelo acabamento de forma artesanal que é dado aos móveis.

A terceira empresa, cuja instalação deu-se em Santa Maria, foi a Ilha Móveis Projetados Ltda. A empresa de capital 100% nacional é resultado da parceria entre seus idealizadores, de mais sócios da empresa e o proprietário Senhor Nilson Ilha<sup>8</sup>.

De acordo com o Senhor Nilson Ilha, a Empresa diferencia-se das demais por possuir, além de uma fábrica que conta, atualmente, com 22 colaboradores diretos, um *showroom* com 15 funcionários. Ilha destaca que, entre funcionários indiretos e diretos, a empresa emprega em torno de 99 colaboradores.

A Ilha Móveis projetados Ltda ocupa uma área na indústria de três hectares, na qual se localiza a sua linha de montagem que agrega os seguintes itens: cozinha, dormitórios e *homes*.

O proprietário ainda salienta, que a empresa instalou-se em Santa Maria, em primeiro lugar, como decorrência de sua origem familiar, apesar da carência abundante de mão-de-obra em todos os setores da empresa e a falta de incentivos tanto por parte do governo estadual quanto municipal.

A quarta empresa que trabalha no ramo de móveis em Santa Maria é a Scolari Taschetto, com 100% do capital nacional próprio, a empresa iniciou suas atividades no ano de 1993. Sua linha de produtos está relacionada á confecção de dormitórios, cozinhas e salas.

De acordo com o Senhor Elvio José Franco Taschetto<sup>9</sup>, a instalação própria foi o que motivou a se instalar na região. A empresa iniciou suas atividades, inicialmente, com três colaboradores e com o aumento da produção, hoje, conta com 11

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida em 09/10/2011 pelo Senhor Nilson Rossi Ilha em sua empresa localizada na rua dos Canários, 117 em Santa Maria.

<sup>9</sup> Entrevista concedida em 02/09/2011 pelo Senhor Elvio Jose Franco Taschetto em seu gabinete, localizado na rua Agostinho Scolari 555 em Santa Maria.

colaboradores. Taschetto ressalta a falta de mão-de-obra qualificada, a falta de instituições de ensino voltadas para o treinamento de pessoas para suprir esta carência.

A tecnologia empregada na elaboração dos móveis é de boa qualidade e destaca-se pela utilização de máquinas para a montagem dos produtos. A empresa não recebe nenhum tipo de incentivo por parte dos governos Estadual e Municipal.

A quinta empresa a fixar raízes em Santa Maria foi a móveis são João que, por uma dissolução entre os sócios, passou a se chamar Morin e Cia Ltda. Com 100% do seu capital nacional próprio, a empresa iniciou a sua produção de móveis em 1995. Sua principal linha de produtos concentra-se em dormitórios e cozinhas.

O Senhor Alexandre Lago Morin<sup>10</sup> afirma que a empresa optou por se instalar na região devido o seu custo benefício visto possuir instalações próprias atrelada a sua herança familiar.

A empresa iniciou suas atividades com apenas um funcionário e, hoje, conta com seis colaboradores diretos. Morin destaca a carência de mão-de-obra qualificada e a falta de cursos profissionalizantes, apesar de a empresa possuir como parceiros o SEBRAE e SENAI, fazendo-o como forma de sanar a carência.

A tecnologia adotada para a produção, a montagem e o acabamento de moveis é marcada pela utilização de máquinas e equipamentos de boa qualidade, sendo este um dos fatores de diferenciação da empresa que, no entanto, não recebe qualquer incentivo por parte das autarquias estaduais e municipais.

A sexta empresa, no ramo da indústria moveleira, a iniciar suas atividades em Santa Maria foi a Francisco Back e Cia Ltda, com capital nacional próprio, fundada em 1999. A sua produção é voltada para linha de dormitórios e cozinhas. Outra característica da empresa é a de corte em lâminas. A empresa iniciou suas atividades com dois colaboradores e, na atualidade, ela conta com mais de 16 colaboradores diretos dentro da empresa.

De acordo com o exposto pelo Senhor Francisco Back<sup>11</sup>, ele faz referência à parceria com instituições públicas para sanar a falta de trabalhadores qualificados.

Back participa das ações dos programas como SEBRAE, SENAI e demais oferecidos pelas autarquias como forma de aperfeiçoamento na produção, quanto na

---

<sup>10</sup> Entrevista concedida em 21/09/2011 pelo Senhor Alexandre Lago Morin em sua empresa localizada na BR 392, 5460, Km 5 em Santa Maria.

<sup>11</sup> Entrevista concedida em 06/09/2011 pelo Senhor Francisco Back, na unidade de produção, localizada na rua Julio de Avila Dutra 20, em Santa Maria.

qualificação de seus colaboradores. Destaca ainda o incentivo por parte do governo municipal na isenção de aluguel no primeiro ano das atividades.

A tecnologia provém de diversas máquinas oriundas dos Estados do Brasil. A constituição da planta industrial da empresa utiliza de mão-de-obra intensiva, o auxílio de máquinas ocorre para o corte bruto do móvel e para a sua montagem.

A sétima empresa, objeto deste estudo e que fixou raízes no município de Santa Maria, foi a Personale Móveis Ltda. Fundada em 2003, com capital nacional próprio, ela está diretamente ligada à produção de cozinha, dormitórios e banheiros. Hoje, a empresa conta com mais de 33 (trinta e três) colaboradores.

O Senhor Arnei Tadeu Menezes Lenhart<sup>12</sup> relata que a dificuldade em encontrar pessoas capacitadas para atuar na área é muito grande. A escassez de mão-de-obra faz com que o nível salarial desses operários aumente substancialmente. Lenhart considera que somente com cursos de qualificação seria possível solucionar o problema.

A tecnologia empregada provem do conhecimento anteriormente adquirido e da troca de experiência com outras empresas do setor. A constituição da planta industrial da empresa utiliza-se do auxílio de máquinas para o corte bruto do móvel e a montagem. A tecnologia utilizada no processo de fabricação é proveniente do Estado do Paraná e do mercado internacional, do norte da Itália.

Por fim, a oitava empresa a instalar-se em Santa Maria foi a movelatto Móveis Planejados. A empresa 100% nacional dedica-se, desde 2006, à produção de móveis tendo, como principais linhas, dormitório, cozinha e Homme. A empresa conta com, atualmente, com três colaboradores. A área de instalação de empresa resultado do fato de ter sido o único local que os proprietários encontraram para tal fim.

Conforme relatado pelo proprietário da empresa, o Senhor Paulo Renato Alves<sup>13</sup>, a falta de qualificação de mão-de-obra está ligado ao sistema de ensino. O sistema profissionalizante instrui seus alunos com apostilas de 20 anos atrás e não traz o ensinamento com máquinas modernas.

A tecnologia empregada é oriunda do conhecimento anteriormente adquirido, da troca de experiência com outras empresas do setor e de curso de capacitação. A

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida em 1/09/2011 pelo Senhor Arnei Tadeu Menezes Lenhart, na unidade de produção localizada na Avenida Walter Jobim 365, em Santa Maria.

<sup>13</sup> Entrevista concedida em 05/09/2011 pelo Senhor Paulo Renato Alves na unidade de produção de moveis localizado na rua Dr Zamenoff 1180, em Santa Maria.

empresa utiliza mão-de-obra intensiva e sem qualificação, o auxílio de máquinas ocorre para corte bruto do móvel, enquanto que a montagem é feita artesanalmente.

## **2.1 As características gerais das empresas inseridas no APL moveleiro**

### **Santamariense**

A principal matéria prima da produção de móveis no município de Santa Maria é MDF e eucalipto, sendo o primeiro proveniente de outros Estados do Brasil e o eucalipto do próprio Rio Grande do Sul, mais especificamente da região da campanha.

As empresas Móveis Mitri e Móveis Watchmann não exportam em nível internacional e nem mesmo para outros Estados, mas participam dos programas e das ações voltadas ao segmento do setor moveleiro, iniciativa capitaneada pelo SEBRAE.

Segundo Mitri, a empresa sofre carência em programa de capacitação profissional, programas de apoio à consultoria técnica, programas de estímulo ao investimento e, principalmente, linhas de crédito em programas de acesso de informação e estímulos à oferta de serviços tecnológicos. A comercialização dos produtos da empresa é estritamente local, executando-se alguns municípios da região.

A empresa Wachtmann, através de seu diretor, avalia positivamente os programas e as ações específicas para o segmento moveleiro, mas, em contraponto, expõe a inexistência de linhas de crédito adequadas às necessidades da empresa, entradas burocráticas, fiscais e até mesmo o caso de licenças ambientais sugeridas. Seus equipamentos são oriundos de outros estados brasileiros ou do Exterior, mais especificamente do norte da Itália.

No caso Wachtmann, a comercialização dá-se estritamente em nível municipal, dentre os fatores apontados para este fato é possível registrar a falta de proximidade das empresas com as universidades e centros de pesquisa, a ausência de serviços técnicos e especializados e a falta de fornecedores brasileiros para determinadas maquinarias.

No que se refere às empresas Ilha e Scolari, ambas têm conhecimento de programas e/ou ações voltadas para o segmento onde atuam. A empresa Ilha participa de programas oferecidos pelo SENAI para melhor qualificar os seus colaboradores. Já empresa Scolari possui conhecimentos de programas e ações oferecidas pelo SEBRAE, mas não participa. Em contra-partida, ambas avaliam positivamente os programas oferecidos pelas autarquias.



Scolari salienta que programas de capacitação profissional e melhorias na educação são as premissas básicas para o aumento da eficiência competitiva, ressalva, porém, o que limita o crescimento da empresa, isto é, os entraves burocráticos e a exigência de aval/garantias por parte das instituições de financiamento.

A principal matéria-prima utilizada na fabricação de móveis é a MDF e a lâmina, respectivamente oriundas dos Estados brasileiros e do Rio Grande do Sul. E seus principais equipamentos são oriundos dos diversos Estados brasileiros.

Ilha destaca como as principais políticas que contribuem para o aumento da eficiência competitiva a capacitação profissional, os programas de acesso a informação, a linhas de crédito para financiamento da produção e os incentivos fiscais, em contraponto o principal obstáculo a fontes de financiamento ligadas às licenças ambientais.

No que concerne à comercialização, no caso das duas empresas, as principais regiões que demandam os seus produtos situam-se em nível local, regional e estadual, chegando muitas vezes a atender clientes na região metropolitana e litoral.

Nas empresas Morin e Back, há conhecimentos de diversos tipos de programas oferecidos por diferentes autarquias. Morin participa das ações oferecidas pelo governo federal através do SEBRAE. Já Back participa de todas as ações que conhece, bem como aquelas oferecidas pelos governos federal, estadual e municipal.

Conforme salienta Back, entre as principais políticas públicas para o aumento da eficiência competitiva para a empresa encontram-se, a capacitação profissional, os programas de consultoria técnica, os estímulos de ofertas tecnológicas, o acesso à informação, as linhas de crédito e os estímulos de financiamento (*venture capital*). Como limitações apontadas, podem ser elencadas as fontes externas de financiamento e os entraves burocráticos das licenças ambientais.

Back tem como principal matéria-prima, utilizada na sua empresa, a MDF, oriunda do Estado de São Paulo, ao passo que a sua comercialização é principalmente em nível regional.

Morin destaca que as ações de política pública são todas bem vindas para o aumento da competitividade entre as empresas. E como principal limitação aponta as fontes externas de financiamento, as associadas à inexistência de créditos adequados e/ou às necessidades das empresas, principalmente no acesso às linhas específicas disponibilizadas pelo BNDES.

Quanto à tecnologia utilizada no processo de produção, ela advém de outros Estados brasileiros e a principal matéria-prima utilizada no processo de fabricação de móveis é a MDF, assim como ferragens, já comercialização dá-se em nível regional e estadual.

Nas empresas Personale e Movelatto, há conhecimento sobre os programas oferecidos por autarquias, mas ambas não participam delas, por entender que pouco contribuem para o seu desenvolvimento. Embora não participem destes programas, avaliam-nos como positivos.

A empresa Personale, através de seu proprietário, considera que, para aumentar a competitividade das empresas e o seu desenvolvimento, a região carece de uma melhor capacitação profissional, melhorias na educação básica, programas de acesso à informação e às linhas de crédito de financiamento. Além disso, aponta entraves burocráticos e a exigência de aval/garantias por parte das instituições de financiamento.

Na empresa Movelatto, os principais equipamentos utilizados na produção dos móveis provém do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que o principal insumo empregado na fabricação de móveis é a MDF. A comercialização é de nível regional e as principais dificuldades na comercialização relacionam-se à carência de mão-de-obra, à falta qualidade da mão-de-obra e à proximidade com fornecedores de matérias-primas.

Já na empresa Personale, os principais equipamentos utilizados no processo de produção provem do Estado do Paraná e do exterior. As principais dificuldades apontadas pela empresa na região estão ligadas à infra-estrutura disponível, ao custo de mão-de-obra, à existência de programas de apoio, à dificuldade de fornecedores de matéria-prima e à disponibilidade de serviços técnicos especializados.

### **3 CONDICIONANTES DA INOVAÇÃO NAS INDUSTRIAS MOVELEIRAS DE SANTA MARIA**

A inovação é um processo que, de modo geral, é marcado pela descontinuidade com o que está estabelecido. Pode ser caracterizado por novas combinações, por um novo bem, por um novo método de produção ou, ainda, pela abertura de um novo mercado, pelo aproveitamento de uma nova fonte de matéria-prima ou de uma nova organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1985).

Existem três formas de inovar, assim sendo, primeiro, através de adaptações internas; segundo, através da imitação reprodutiva e, terceiro, através da aquisição externa de inovações desenvolvidas por outras empresas ou instituições.

Em face do exposto, essa parte do estudo busca identificar se as indústria de móveis de Santa Maria inovam ou não.

As entrevistas revelaram que a inovação nas empresas pesquisadas está ocorrendo fundamentalmente no processo produtivo, através de adaptações industriais ou organizacionais. Neste caso, não se verificou a inovação nos aspectos relacionados à produção de matérias-primas (MDF e eucalipto) novos métodos de produção, tecnologia e desenvolvimento de uma forma mais prática e sustentável, ou seja, a inovação está ocorrendo “dentro” da empresa e não em processos anteriores e posteriores à produção moveleira.

Outro aspecto relevante sobre o processo de inovação tecnológica nas empresas pesquisadas refere-se ao principal responsável pelo desenvolvimento da inovação. Percebeu-se que as inovações em processo são realizadas dentro da própria empresa. As decisões de implantar produtos e processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados são motivadas por expectativas de ganhos futuros.

Nas empresas Francisco Back Cia Ltda, Morin Cia Ltda, Movelatto Móveis planejados e Personale Móveis Ltda verificaram-se inovações de processo, ou seja, processos tecnológicos novos para a empresa, mas já existentes no setor no Brasil e processos tecnológicos novos para o setor de atuação. As demais empresas de modo geral, não evidenciaram inovações de processos.

Já no caso das empresas Móveis Mitri, Móveis Morin e Cia Ltda, Francisco Back Cia Ltda e Scolari Taschetto, em comparação à fronteira tecnológica internacional, sua tecnologia de produto e processo no que diz respeito à principal linha de produto, encontra-se igual aos demais estados e países. Em contrapartida, as empresas Móveis Ilha, Personale Móveis Ltda, Móveis Wachtamann Ltda e Movelato Móveis encontram-se em estágio atrasado ou muito atrasado na visão dos seus gestores. Verificou-se, nas empresas Móveis Ilha e Móveis Mitri, além de inovações em processo, inovação organizacional.

A possibilidade das empresas realizarem inovações em processo faz com que a qualidade do produto aumente e o consumo de matérias-primas, energia, além do impacto ao meio ambiente seja reduzido. De acordo com o proprietário da empresa Móveis Mitri, a inovação permite o aumento da produtividade e a maior participação da

empresa no mercado interno, bem como a abertura de novos mercados. Mitri destaca, que a indústria moveleira surgiu no município anterior à metalúrgica, sendo que esta já exporta para países do Mercosul e da Ásia.

No que diz respeito às empresas pesquisadas não se verificou a implementação de novos métodos e gerenciamento, que visam a atender as normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000, etc.).

### **3.1 Aprendizado: Uma análise a partir do compartilhamento de informações**

O aprendizado é o processo a partir do qual as empresas ampliam a sua base de conhecimentos (DOSI; 1993 MALERBA; 1992, 2002, 2004). No caso da indústria moveleira de Santa Maria, os vários agentes, direta ou indiretamente, têm participação nesse processo de aprendizado.

O aprendizado pode ser considerado como uma fonte de mudança, sendo assim, represente um estímulo à inovação, que pode acontecer a partir de fontes internas à empresa, o que inclui o aprendizado via experiência própria, no processo de produção, na comercialização e no uso ou, ainda, na busca de novas soluções técnicas nas unidades de pesquisa e desenvolvimento. Pode também acontecer a partir de fontes externas, sendo possível darem-se pela interação com fornecedores, concorrentes, clientes, usuários, consultores, sócios, universidades, institutos de pesquisa, prestadores de serviços tecnológicos, agências, laboratórios governamentais, organismos de apoio, entre outros.

As formas de aprendizado, nas empresas de móveis, são diferenciadas por fatores culturais, socioeconômicos, ambientais e geográficos. Assim, percebe-se que o aprendizado não ocorreu de forma homogênea entre as empresas pesquisadas.

Diante disso, verificou-se, nas empresas, que existem diferentes tipos de aprendizado, como o interno, o aprendizado por uso (*learning-by-using*), o aprendizado por experiência (*learning-by-doing*) e o aprendizado por pesquisa ou busca (*learning-by-searching*), os quais possuem determinadas formas de organização que os interrelacionam quando se estabelecem dentro das unidades produtivas das empresas.

Dentre os diferentes tipos de aprendizado interno, podem-se citar: o aprendizado por uso (*learning-by-using*), o aprendizado por experiência (*learning-by-doing*) e o aprendizado por pesquisa ou busca (*learning-by-searching*). O uso do produto, dos insumos possa e a utilização dos equipamentos em um processo produtivo,

pode aumentar a eficiência das operações de produção, a partir da transmissão de conhecimento de um funcionário para outro.

Nas empresas pesquisadas, constatou-se a ausência de fontes internas de aprendizado formais como departamentos e laboratórios de P&D próprios. As empresas têm recorrido às instituições de pesquisa, universidades e instituições governamentais para ter acesso às fontes de investigação. No desenvolvimento do estudo, percebe-se que estas relações ocorrem formalmente, mas não se exclui a possibilidade de acontecerem parcerias informais através de interação com fornecedores de matérias-primas, suporte técnico e até mesmo com outras empresas.

Nas empresas Francisco Back e Cia Ltda, Morin e Cia Ltda, Móveis Wachtmam Ltda e Móveis Mitri, identifica-se o aprendizado por interação (*learning-by-interacting*) e por cooperação (*learning-by-cooperating*) incluir uma nota de rotapé explicando esses dois termos, conceito deles, a troca de informações e experiências são fatores valorizados, assim, o aprendizado efetiva-se em sua maioria, a partir da parceria com o SEBRAE-RS, principalmente através de cursos de qualificação de mão-de-obra. Compreendendo esta necessidade, há também tentativa de criar um curso técnico na área moveleira e em designer de produto. No SENAC, as empresas incentivam cursos na área de assistência técnica e de manutenção, como técnico em eletrônica, técnico em mecânica e montador de móveis.

Conforme o proprietário da empresa Morin e Cia Ltda, o Senhor Alexandre Morin, a empresa fez uma tentativa de criar um fórum de discussões com representantes de outras empresas do setor, cujo intuito era discutir os problemas do meio ambiente, do aproveitamento dos resíduos e as dificuldades do acesso às fontes de financiamento. Pelo insucesso da iniciativa, especula-se que não há o interesse de todas as empresas na troca de experiência e de informações, entre fornecedores, clientes e concorrentes.

Nas empresas Movelatto Móveis Planejados, Personale Móveis Ltda, Scolari Taschetto e Ilha Móveis Projetados Ltda, não se observou o aprendizado por pesquisa (*learning by searching*)<sup>14</sup> e muito menos em fontes externas como parceria com governo federal, estadual e municipal, que teriam como finalidade suprir a carência de mão-de-

---

<sup>14</sup> A cidade de Santa Maria é considerada um “eixo universitário” pela existência da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a primeira Universidade Federal do interior do Brasil. Atualmente, na cidade, existem três universidades e quatro faculdades que complementam as mais diversas áreas de conhecimentos, e nem por isso identificou-se parcerias com essas instituições.

obra e fomentar a pesquisa e o desenvolvimento dos diversos setores que contemplam a indústria moveleira.

A partir desse mapeamento que situa o funcionamento das empresas moveleiras, observa-se, nas empresas pesquisadas, uma preocupação em investir em treinamento, seja ele interno ou externo e um esforço em organizar o processo de contratação de mão-de-obra. De maneira geral, as empresas não absorvem os egressos dos cursos técnicos e superiores da região, principalmente, na área de eletromecânica, montador de móveis, segurança do trabalho e eletrotécnica, designer, arquitetura e desenho industrial.

### **3.1 A cooperação entre as indústrias moveleiras de Santa Maria-RS**

De modo geral, cooperar é trabalhar em conjunto, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os agentes. Essa relação pode ocorrer por meio de intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros).

A cooperação pode envolver empresas e outras instituições por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos, feiras, cursos e seminários. Além disso, pode dar-se por meio da realização de projetos conjuntos entre empresas e organizações. Neste caso, a chamada interação de competências acontece desde a melhoria de produtos e processos até as atividades de pesquisas e desenvolvimento.

Na presente pesquisa, buscou-se verificar se as empresas produtoras de móveis no município cooperam ou não. Em caso afirmativo, procurou-se identificar com quais parceiros, que motivos levaram a essa escolha e, ainda, qual o âmbito dessa cooperação e os possíveis impactos para a empresa.

Conhecer as relações de cooperação das empresas instaladas no município torna-se importante à medida que viabiliza o desenvolvimento tecnológico, facilitando o fluxo de informações, promovendo o aprendizado e possibilitando a difusão do conhecimento entre os agentes participantes das atividades cooperativas.

No desenvolvimento do trabalho, não se identificaram relações formais de cooperação entre as indústrias de móveis de Santa Maria, sobretudo, por serem empresas privadas concorrentes diretas. Às empresas de móveis em geral, o fato é atribuído à ausência local da cultura de cooperação e à falta de confiança mútua entre as empresas.

Entre as empresas pesquisadas, somente as Móveis Mitri e Movelato Móveis não exercem qualquer atividade cooperativa com as demais empresas. Já as outras empresas pesquisadas cooperam em, pelo menos, um aspecto, seja com fornecedores, (insumos, equipamentos, matérias e *softwares*), empresas de consultoria, entidades sindicais e/ou instituições financeiras.

No período compreendido entre 2008 e 2010, as empresas moveleiras de Santa Maria estiveram envolvidas em atividades cooperativas promovidas pelo SEBRAE. Seis empresas ligadas ao NUMOV/SM<sup>15</sup> aderiram ao programa. As principais áreas que participaram da cooperação foram a comercialização, a compra de insumos, a capacitação de trabalhadores e a compra de tecnologia. Destacam-se as empresas que cooperam entre si: Scolari Taschetto, Ilha móveis Projetados Ltda, Moin e Cia Ltda, Francisco Back e Cia Ltda, Personale Móveis e a Móveis Wachtmann Ltda.

Finalmente, cabe destacar, ainda, o papel não desempenhado pelas universidades, que viriam cooperar com as empresas pesquisadas. Inicialmente, as universidades eram vistas como colaboradoras em programas de treinamento e de formação de recursos humanos. A partir de uma maior participação nas redes de cooperação, as universidades tornaram-se importantes núcleos de investigação e práticas de pesquisa, mas, infelizmente, não se encontrou atividades cooperativas no setor moveleiro.

#### **4. Considerações Finais**

O presente estudo propôs-se a analisar a indústria moveleira de Santa Maria no Rio Grande do Sul, buscando-se identificar a avaliação das políticas e iniciativas de promoção aos aglomerados produtivos da indústria moveleira de Santa Maria. Em continuidade, analisaram-se os aspectos inovativos de aprendizagem e de cooperação entre as empresas moveleiras, atores e agentes envolvidos para a concentração do Arranjo Produtivo Local.

Após a aplicação dos questionários entre o total de 12 empresas, obteve-se oito respostas, as quais foram utilizadas para análise dos resultados. As informações levantadas, a partir das entrevistas realizadas e do estudo proposto, demonstram que a rede moveleira não está plenamente consolidada. Apresenta-se de forma imatura e

---

<sup>15</sup> Núcleo Moveleiro de Santa Maria

incompleta, o que justifica o atraso e o estágio atual em que se encontram em relação aos principais agentes.

A realidade estudada é marcada pela baixa interação entre os atores relevantes, pela inexistência de pesquisa de longo prazo, pela falta de mecanismos adequados de financiamento e pela elevada dependência de conhecimentos externos à região. Os processos inovativos de aprendizagem e de cooperação das empresas pesquisadas não ocorrem de forma homogênea. Nos esforços das empresas em se adequar ao direcionamento técnico e produtivo dos segmentos industriais, elas acabam não dando a atenção necessária à questão da matéria-prima utilizada e, sobretudo, às pesquisas com novas fontes.

Sobre o aprendizado, nas empresas, pode-se afirmar, em síntese, que as fontes de aprendizado mais valorizadas são, em alguns casos, a própria experiência, os fornecedores de insumos, as relações com os clientes e as empresas de consultoria. A tecnologia empregada pelas indústrias moveleiras, de forma geral, segue a trajetória traçada pelas empresas líderes no mercado nacional de móveis. Nesse sentido, as empresas que adotam essa estratégia, em sua maioria, ingressam na “onda” de inovações tardiamente, quando comparadas com as empresas líderes nacionalmente.

As indústrias de móveis teriam condições plenas de exportação de sua produção, mas sofrem com a falta de um programa voltado para esse fim, além de pouca infraestrutura em aspectos logísticos e de certificação ambiental, comercial e de produção. No caso da exportação, as empresas estão em estágios muito diferentes de maturidade, sendo as carências e as dificuldades muito maiores se comparadas com outras culturas brasileiras. A exportação de móveis pelas empresas parece uma interessante opção para o município, ainda mais em virtude de sua localização privilegiada, visto que, em Santa Maria, já existe capacidade instalada muito maior do que a necessária para atender a demanda interna.

Por fim, resta acrescentar que o processo de capacitação produtiva e inovativa das empresas de móveis implica a união de esforços tanto em pesquisa e desenvolvimento, como no envolvimento de um conjunto de atores e agentes, tais como fornecedores de bens e serviços especializados, institutos e centros de pesquisa, instituições oficiais de fomento, produtores e, principalmente, as empresas, levando-se em conta a importância econômica que a indústria de móveis pode vir a ter para o



município de Santa Maria, elevando-o a um lugar de destaque em relação a outros municípios do Estado e/ou de outros Estados brasileiros.

## REFERENCIAS

FEE. **Fundação de Economia e Estatística**. Disponível em: [www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br). Acesso em: 03/12/2011.

DOSI, Giovanni; TEECE, David. **Organisational competence and the badaries of the firm**. CCC Working Paper, Berkeley, n.93-11, 1993.

MALERBA, F. Learning by firms and incremental technical change. **The Economic Journal**, v. 102, n. 413, july 1992, p. 845-859.

MALERBA, F. Sectoral system of innovation and production. **Research policy**, v. 31, p. 247-264, 2002.

MALERBA, F. Public policy and the development and growth of sectoral systems of innovation. **Beijing Globelics Conference**, 2004.

**REDESIST**. Glossário sobre arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro, 2003a.

\_\_\_\_\_. Questionário para arranjos produtivos locais. Rio de Janeiro, 2003b.

\_\_\_\_\_. Roteiros semi-estruturados para entrevistas com os demais atores. Rio de Janeiro, 2003c.

SEBRAE-RS. **Programa Setorial**. Disponível em: [http:// www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br) . Acesso em 06 de out. 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção OS Economistas).