SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ISSN 1676-4994
FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA ISBN 978-85-7173-082-3
Siegfried Emanuel Heuser

A Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE) tem estimulado e apoiado as iniciativas de aprimoramento técnico e acadêmico de seus pesquisadores. Dentro dessa perspectiva, a titulação representa a elevação do patamar de competência do corpo técnico e, também, um elemento estratégico frente às exigências institucionais que se colocam no campo da produção de conhecimento. Na última década, o esforço coletivo da FEE tem-se direcionado para o Doutorado. A série **Teses FEE** foi criada para divulgar as teses de Doutorado recentemente produzidas pelos pesquisadores da FEE.

A EFETIVIDADE DE CONSTRUTOS DE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO NAS INTERAÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL MOVELEIRO DE BENTO GONÇALVES-RS

Beky Moron de Macadar

TESES FEE Nº 10

Porto Alegre, outubro de 2008

GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA Siegfried Emanuel Heuser

CONSELHO DE PLANEJAMENTO: **Presidente**: Adelar Fochezatto. **Membros**: André Luis Campos, Ernesto Dornelles Saraiva, Leonardo Ely Schreiner, Nelson Machado Fagundes, Pedro Silveira Bandeira e Thômaz Nunnenkamp.

CONSELHO CURADOR: Carla Giane Soares da Cunha, Flávio Pompermayer e Lauro Nestor Renck.

DIRETORIA:
PRESIDENTE: ADELAR FOCHEZATTO
DIRETOR TÉCNICO: OCTAVIO AUGUSTO CAMARGO CONCEIÇÃO
DIRETOR ADMINISTRATIVO: NÓRA ANGELA GUNDLACH KRAEMER

CENTROS:
ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS: Sônia Rejane Unikowsky Teruchkin
PESQUISA EMPREGO E DESEMPREGO: Roberto da Silva Wiltgen
INFORMAÇÕES ESTATÍSTICAS: Adalberto Alves Maia Neto
INFORMÁTICA: Luciano Zanuz
EDITORAÇÃO: Valesca Casa Nova Nonnig
RECURSOS: Alfredo Crestani

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M113e Macadar, Beky Moron de, 1943-
A efetividade de construtos de *marketing* de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves - RS / Beky Moron de Macadar — Porto Alegre: FEE, 2008. 270p.: il. (Teses FEE; n. 10)

ISBN 978-85-7173-082-3
ISSN 1676-4994

Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.
1. *Marketing.* 2. Competitividade. 3. Economia regional. 4. Indústria de móveis — Rio Grande do Sul. I. Título II. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. III. Série.

CDU 658.8:684(816.5)

CIP Silvia Rech
CRB10/315

Toda correspondência para esta publicação deverá ser endereçada à:
FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA Siegfried Emanuel Heuser (FEE)
Rua Duque de Caxias, 1691 — Porto Alegre, RS — CEP 90010-283
Fone: (51) 3216-9049 — Fax: (51) 3216-9134
E-mail: diretoria@fee.tche.br
www.fee.rs.gov.br

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração, sob orientação do Professor Doutor Walter Meucci Nique.

Este trabalho é dedicado à
Nicole, a mais nova integrante
da família Macadar.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que a conclusão desta tese fosse possível, entretanto não poderei mencionar todas, como eu gostaria. Dessa forma, fica, aqui, expresso o meu muito obrigada a todos, pela colaboração, pela amizade e pelo carinho com que fui tratada durante todos os estágios do Doutorado. Gostaria, no entanto, de agradecer em especial:

- à Fundação de Economia e Estatística (FEE), cujo apoio foi fundamental para que o Doutorado se tornasse uma realidade, especialmente às direções da FEE que concederam a licença para que eu pudesse freqüentar o curso;
- ao Centro Universitário La Salle (Unilasalle), pelo apoio financeiro durante uma boa parte do curso;
- ao Professor Walter Meucci Nique, meu orientador e amigo, pela confiança em mim depositada, pelas discussões técnicas, pela paciência e pelo seu exemplo de pessoa correta e profissional dinâmico;
- ao Professor Jaime Fensterseifer, pelas observações feitas, quando da análise do ensaio e durante a apresentação do projeto de tese;
- ao Professor Luiz Antônio Slongo, pelas valiosas contribuições durante a banca de defesa do projeto de tese;
- aos professores do PPGA, pela contribuição em minha formação;
- ao Raul, meu marido, a meus filhos, Andrea, Jaime e Marie Anne, pelo tempo roubado ao convívio, pelo estímulo constante e pelo apoio incondicional;
- aos meus colegas da FEE, em especial, à Teresinha da Silva Bello, à Sônia Rejane Unikowsky Teruchkin, pela atenta leitura de meus trabalhos, e por seus comentários oportunos e pelo grande companheirismo que reina entre nós;
- aos meus colegas do curso, Deonir, Dirk, Jorge Renato, Monique, Rita, Silvana, Tamara e Vânia, que tornaram os momentos difíceis mais palatáveis.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

É cada vez mais evidente que as vantagens competitivas de países, regiões e empresas não decorrem, necessariamente, de suas dotações de fatores; elas podem ser criadas deliberadamente. O desenvolvimento de competências e a criação de vantagens competitivas podem ser muito facilitados, quando as empresas estão inseridas em arranjos produtivos locais — aglomerações de empresas de um mesmo setor e de setores correlatos —, visto que a proximidade geográfica facilita a geração de sinergias coletivas e de fontes locais de competitividade. Entretanto a simples existência de aglomerações de empresas operando no mesmo setor não garante o sucesso, já que as vantagens a elas associadas nem sempre emergem automaticamente. Com o intuito de avaliar o grau de sinergia existente no arranjo produtivo local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves (RS), o objetivo central desta tese é descrever e analisar relacionamentos entre os principais atores do APL — empresas e instituições públicas e privadas, tais como associações de classe, universidade, centro tecnológico —, bem como entre estas e outros agentes localizados fora do próprio APL. Para tanto, utilizou-se o método qualitativo e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. A principal contribuição desta tese é teórica, através de um enfoque analítico múltiplo — mesoanálise, microanálise e de integração vertical —, com base nas teorias sobre arranjos e sistemas produtivos locais, *marketing* de relacionamento, cadeia de suprimentos e cadeia produtiva. Por meio da aplicação desse arcabouço teórico, foi possível examinar a efetividade dos construtos de *marketing* de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no APL moveleiro de Bento Gonçalves. Os resultados permitem concluir que a prática do *marketing* de relacionamento é intensa entre as instituições de apoio e se manifesta através da cooperação, do comprometimento, da dependência, da troca de informações, da confiança e da satisfação. Entretanto o arranjo produtivo enfrenta dificuldades para impulsionar relacionamentos interempresariais onde predominem a cooperação e o aprendizado. Constatou-se que a divisão entre micro, pequenas e médias empresas, por um lado, e grandes empresas, por outro, é bastante acentuada e constitui um empecilho para a cooperação. Contudo o maior obstáculo para o aumento da cooperação entre as instituições de apoio e as empresas e entre as próprias empresas reside nas deficiências de comprometimento e de confiança.

ABSTRACT

It is increasingly evident that competitive advantages of countries, regions and firms do not necessarily derive from their factor's endowment; they can be willfully created. Industrial clusters — agglomerations of firms belonging to the same sector and related sectors — can turn it easier to develop competences and to create competitive advantages, since geographic proximity helps to generate collective synergies and sources of local competitiveness. However, the sole existence of agglomerations of firms operating in the same sector is no guarantee of success, since associated advantages do not always emerge automatically. With the purpose of evaluating the existent degree of cohesion in the furniture cluster of Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, the main objective of this thesis is to describe and to analyse relationships among the cluster's main actors: firms, public and private institutions, such as class associations, university, technological center, as well as between these and other agents located outside the cluster. For that purpose, the qualitative method and the case study research strategy were used. The main contribution of this thesis is theoretical, by means of a multiple analytical focus — microanalysis, mesoanalysis and vertical integration — based on theories regarding industrial clusters, relationship marketing, supply chain and filière. By applying this theoretical framework it was possible to examine the effectiveness of the relationship marketing constructs in the interactions of the actors involved in the furniture cluster of Bento Gonçalves. The results led to the conclusion that relationship marketing is intensive between the supporting institutions and it is revealed through cooperation, commitment, dependency, information exchange, trust and satisfaction. However, the Bento Gonçalves furniture cluster is facing difficulties to promote inter-firm relationships where cooperation and learning prevail. A clear division was observed between small and medium-sized firms on one side and large firms on the other, inhibiting cooperation. Nevertheless, the main obstacle for an increase in cooperation among the supporting institutions and local firms and among the firms themselves, lies in the deficiencies in commitment and trust.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS 19

LISTA DE SIGLAS 21

INTRODUÇÃO 23
Relevância da pesquisa 26
Objetivos do trabalho 30
Objetivo geral 30
Objetivos específicos 30

PARTE I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 33

1 ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS, CADEIA DE SUPRIMENTOS E CADEIA PRODUTIVA 35
1.1 Introdução 35
1.2 As fontes locais da competitividade 36
1.2.1 Características dos arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais 41
1.3 As aglomerações setoriais e geográficas de empresas 42
1.4 Os distritos industriais italianos 44
1.5 Arranjos e sistemas produtivos locais nos países em desenvolvimento 48
1.6 A taxonomia empregada na literatura especializada 49
1.7 Cadeia de suprimentos 52
1.7.1 Gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) 55
1.7.2 Risco, poder e liderança 56
1.8 Cadeia produtiva (*filière*) 59
1.9 Governança de cadeias produtivas e inserção de sistemas produtivos locais 60
1.9.1 A abordagem de Humphrey e Schmitz 61
1.9.2 A abordagem de Storper e Harrison 62
1.9.3 A abordagem de Markusen 64
1.9.4 A abordagem de Gereffi 69
1.9.5 A abordagem da RedeSist 71

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO 75
2.1 Introdução 75
2.2 O conceito de *marketing* de relacionamento 76
2.3 O modelo dos seis mercados de Payne (2000) modificado por Malhotra e Agarwal (2002) 81
2.3.1 O relacionamento com mercados de clientes/intermediários do canal de comercialização 82
2.3.2 O relacionamento com mercados de clientes — consumidores finais 83
2.3.3 O relacionamento com mercados de fornecedores 83
2.3.4 O relacionamento nos mercados de concorrentes 84
2.3.5 O relacionamento em mercados externos de influência 85
2.3.6 O relacionamento com os mercados internos 85
2.4 Orientação para o *marketing* de relacionamento na era pós-industrial 85
2.5 Serviços no *marketing* de relacionamento 87
2.5.1 *Marketing* de relacionamento e concorrência nos serviços 88
2.6 *Marketing* de relacionamento e alianças estratégicas 89
2.6.1 Alianças estratégicas intra-indústria 90
2.6.2 Alianças estratégicas interindustriais 91
2.6.3 Alianças estratégicas e vantagens competitivas 91
2.6.4 Alianças horizontais 92
2.6.5 O contexto dos relacionamentos de alianças horizontais 93
2.6.6 Motivos para a formação de uma aliança 94
2.7 Condicionantes de efetividade do *marketing* de relacionamento 95
2.8 Atributos do *marketing* de relacionamento 96
2.8.1 Comprometimento 96
2.8.2 Reciprocidade 99
2.8.3 Confiança 100
2.8.4 Satisfação 105
2.8.5 Qualidade do relacionamento 105
2.8.6 Comunicação 106
2.8.7 Poder 108
2.8.8 Cooperação 109
2.8.9 Coordenação 110
2.8.10 Adaptação 111
2.8.11 Dependência 112
2.8.12 Interdependência 113

2.8.13 Orientação para o relacionamento 113
2.8.14 Aprendizado 114
2.8.15 Participação 114
2.8.16 Empatia 115
2.8.17 Vinculação 115
2.8.18 Resolução conjunta de problemas 115
2.8.19 Conteúdo 116
2.8.20 Longevidade 117
2.8.21 Proximidade e distanciamento 117
2.8.22 Formalidade, informalidade e grau de abertura das informações 117
2.9 Considerações finais 121

PARTE II INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA 125

3 MÉTODO 127
3.1 Estratégia de pesquisa 128
3.1.1 Coleta de dados 130
3.1.2 Entrevistas 133
3.1.3 Observação direta em eventos do setor 135

4 A CADEIA PRODUTIVA DE MADEIRA E MÓVEIS DO RIO GRANDE DO SUL E O APL DE BENTO GONÇALVES 137
4.1 Introdução 137
4.2 Situação da cadeia produtiva no mundo 137
4.2.1 A indústria mundial de móveis 138
4.3 A cadeia produtiva brasileira de madeira e móveis 144
4.3.1 Principais fatores críticos da cadeia produtiva de madeira e móveis 145
4.3.2 A indústria brasileira de móveis 147
4.3.3 Características gerais do setor moveleiro 150
4.3.4 A importância do *design* para a indústria moveleira 150
4.4 A cadeia produtiva moveleira no Rio Grande do Sul 151
4.4.1 Os elos da cadeia moveleira gaúcha 154
4.4.2 Integração da cadeia com o mercado 156
4.4.3 Integração da cadeia com os fornecedores 156
4.4.4 Integração entre as empresas da cadeia 157
4.4.5 Situação estratégica atual 158
4.5 O arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves 159

PARTE III RESULTADOS 167

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS 169
5.1 Introdução 169
5.2 Instituições de apoio do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves: funções e interações 169
5.2.1 Movergs 170
5.2.2 Sindmóveis 171
5.2.3 Universidade de Caxias do Sul 172
5.2.4 Centro Tecnológico do Mobiliário 173
5.2.5 Centro Gestor da Inovação moveleiro 176
5.2.6 Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves 178
5.2.7 Sebrae 178
5.2.8 Pólo RS — agência de desenvolvimento 180
5.2.9 Sedai 181
5.2.10 Discussão conjunta sobre as instituições de apoio 182
5.3 A governança do APL 183
5.3.1 Representatividade das entidades de classe 185
5.4 Práticas associativas 187
5.4.1 Consciência de grupo 187
5.4.2 Verticalização *versus* terceirização 188
5.4.3 Redes de empresas 191
5.4.4 Alianças 195
5.4.5 Elos da cadeia produtiva 196
5.4.6 Discussão conjunta das práticas associativas 198
5.5 Tipos de interação 199
5.5.1 Colonização italiana 200
5.5.2 Proximidade geográfica 201
5.5.3 Relacionamento formal ou informal 202
5.5.4 Pesquisa e desenvolvimento 203
5.5.5 Desenvolvimento de fornecedores 205
5.5.6 Discussão conjunta de tipos de interação 207
5.6 Fornecedores 208
5.6.1 O relacionamento dos grandes fornecedores com as empresas de Bento Gonçalves 208
5.6.2 Cooperação em P&D, entre fornecedores e empresas 209
5.6.3 Produtos personalizados 211
5.6.4 Percentual da produção dos fornecedores vendida ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves 211
5.6.5 Cadeia produtiva de madeira e móveis 212

5.6.6 Possibilidade de nova fábrica em Bento Gonçalves 213
5.6.7 Adequação dos produtos químicos às normas técnicas internacionais 215
5.6.8 Discussão conjunta do relacionamento com fornecedores 215
5.7 Atributos do *marketing* de relacionamento 216
5.7.1 Cooperação 217
5.7.2 Comprometimento: investimentos específicos 221
5.7.3 Intensidade da dependência 223
5.7.4 Troca de informações 224
5.7.5 Satisfação 226
5.7.6 Confiança 228

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 233
6.1 Conclusões 233
6.2 Limitações da pesquisa 239
6.3 Recomendações para pesquisas futuras 240

REFERÊNCIAS 243

APÊNDICES 259
Apêndice A Protocolo de Análise 261
Apêndice B Roteiro de Entrevista a Fornecedores 267

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Lista de figuras

Figura 1.1 Estrutura da cadeia de suprimentos 54
Figura 1.2 Tamanho de empresa, vínculos e tipo de inserção local 66
Figura 4.1 Cadeia produtiva da madeira e móveis do RS — 2002 153

Lista de gráficos

Gráfico 4.1 Participação percentual dos principais países nas exportações mundiais de móveis — 2000 e 2004 142
Gráfico 4.2 Participação percentual dos principais países nas importações mundiais de móveis — 2000 e 2004 143

Lista de quadros

Quadro 1.1 Formas de ação conjunta em *clusters* 37
Quadro 1.2 Tipologia de SLPs de acordo com sua importância para a região e para o Estado de São Paulo 52
Quadro 1.3 Categorias de ações públicas/privadas e níveis de governança local/global da atividade econômica 62
Quadro 2.1 Processos de construção da confiança, condutores genéricos e fatores que invocam cada processo 103
Quadro 2.2 Atributos de *marketing* de relacionamento freqüentemente encontrados na literatura 118
Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa 128
Quadro 3.2 Tipos básicos de projetos para os estudos de caso 130
Quadro 3.3 Pontos fortes e pontos fracos das seis fontes de evidência 132
Quadro 3.4 Entrevistas realizadas..... 134
Quadro 4.1 Principais fatores críticos e deficiências da cadeia de madeira e móveis do Brasil — 2002 146

Quadro 4.2 Principais pólos moveleiros do Brasil — 2005 148
Quadro 4.3 Principais características do APL moveleiro de Bento Gonçalves no RS 162

Lista de tabelas

Tabela 4.1 Valor das exportações mundiais de móveis segundo os principais países exportadores e o Brasil — 2000-04 139
Tabela 4.2 Valor das importações mundiais de móveis segundo os principais países importadores e o Brasil — 2000-04 140

LISTA DE SIGLAS

Abimóvel - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
Abipa - Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeiras
Afecom - Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares
Affemaq - Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas Para a Indústria Moveleira
Apex - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
APL - arranjo produtivo local
ASPIL - arranjo e sistema produtivo e inovativo local
ASPLs - arranjos e sistemas produtivos locais
B2B - *Business to business*
CAD/CAM - Computer Aided Design/Computer Aideal Manufacturing
CGI - Centro Gestor de Inovação
CIC - Centro de Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves
COREDE - Conselho Regional de Desenvolvimento
DI - distrito industrial
Fimma - Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios Para a Indústria Moveleira
Fundopen-RS - Fundo Operação Empresa do Rio Grande do Sul
GCS - Gestão da cadeia de suprimentos
IDH-M - Índice de Desenvolvimento Humano-Municipal
IDS - Institute for Development Spedies
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas
JIT - Just in Time
MDF - *Medium density fiberboard*
MICT - Ministério de Indústria, Comércio e Turismo
Movergs - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
MPMEs - micro, pequenas e médias empresas
MR - *marketing* de relacionamento
MRT - *marketing* de relacionamento total
PBD - Programa Brasileiro do *Design*
PEDs - países em desenvolvimento
PMEs - pequenas e médias empresas
RedeSist - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SCM - *supply chain management*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
Senai/Cetemo - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Centro Tecnológico do Mobiliário
Sindmóveis - Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves
SLP - sistema local de produção
SPL - sistema produtivo local
TQM - *total quality management*
UCS/Carvi - Universidade de Caxias do Sul/Campus da Região dos Vinhedos

INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas foram marcadas por importantes transformações no ambiente internacional, dentre as quais se destacam a globalização dos mercados, a generalização dos processos de abertura econômica e o surgimento de novos paradigmas técnicos e organizacionais que fazem uso intensivo da informação. A partir dessas mudanças, foi posto em xeque o conceito de competitividade como sendo um fenômeno de natureza exclusivamente macroeconômica e setorial, determinado por vantagens comparativas estáticas, segundo a teoria ricardiana do comércio internacional, ou com base na dotação relativa de fatores de produção, conforme a teoria de Heckscher-Ohlin.[1]

De fato, a volatilidade da demanda, a segmentação dos mercados, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, as incertezas do ambiente de negócios e a possibilidade de combinar economias de escala e de escopo representam um aumento considerável das pressões competitivas enfrentadas pelas empresas. Aos tradicionais fatores macroeconômicos e setoriais que constituíam anteriormente os elementos-chave da competitividade, somam-se novos elementos, que dependem da gestão das empresas e da natureza do meio econômico e social no qual atuam. Trata-se de fatores intangíveis, construídos a partir do desenvolvimento de competências endógenas e da articulação com outros atores sociais, tendo como resultado vantagens competitivas dinâmicas, ou seja, que evoluem ao longo do tempo.

A competitividade passou a ter características de um fenômeno sistêmico, e tanto a atuação das empresas quanto o grau de desenvolvimento do meio no qual estão inseridas se tornaram relevantes na criação de vantagens competitivas (Cooke; Memedovic, 2003; Yoguel, 2000). Desse modo, é cada vez mais evidente que as vantagens competitivas de países, regiões e empresas não decorrem, necessariamente, de sua dotação de fatores; elas podem ser criadas deliberadamente. Acrescente-se a isso que, na transição de vantagens

---

[1] Para David Ricardo, as vantagens comparativas eram decorrentes do fato de que o trabalho, o único fator de produção relevante para ele, tinha níveis de produtividade diferentes nos distintos países, e, portanto, os bens tinham custos de produção diferentes. A teoria de Heckscher-Ohlin do comércio internacional afirma que cada país se especializa e exporta o bem que requer utilização mais intensiva de seu fator de produção abundante (Carvalho; Silva, 2004). Ambas as teorias podem ser aplicadas ao mercado interno de um país, quando este apresenta diferenças regionais.

comparativas estáticas para dinâmicas, a inovação e o desenvolvimento dos processos de aprendizagem ocupam um papel central (Yoguel, 2000).

Por outro lado, fazer parte de alguma rede produtiva constitui um elemento fundamental para o desenvolvimento de competências e para a criação de vantagens competitivas. Conseqüentemente, apesar dos mercados globalizados e da rápida difusão das tecnologias da informação e da comunicação, especialistas de diversas áreas do conhecimento, recentemente, vêm salientando a importância da proximidade geográfica de empresas de um mesmo setor e de setores correlatos na geração de fontes locais da competitividade. Tais aglomerações — conhecidas no Brasil como arranjos produtivos locais (APL), sistemas locais de produção, ou, ainda, sistemas produtivos locais, dependendo da sua evolução — teriam a virtude de contribuir para a geração de empregos e o bem-estar social, alcançando um papel relevante no crescimento econômico, nas exportações e no desenvolvimento tecnológico.

No Brasil, o debate sobre vantagens competitivas, mercados globalizados e localização geográfica ganhou força com o lançamento do Programa Nacional de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e com a formalização do Grupo de Trabalho Permanente, integrado por representantes de 23 instituições de abrangência nacional, sendo 11 ministérios e suas vinculadas, além de instituições não-governamentais. O Grupo de Trabalho, instituído por portaria interministerial, de 02.08.2004, tem "[...] a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio a arranjos produtivos locais em todo o território nacional" (Brasil, 2004).

O interesse do Governo Federal em identificar e apoiar os arranjos e os sistemas produtivos locais não faz mais do que reforçar a relevância do tema para o desenvolvimento socioeconômico. Sob a ótica dos desenvolvimentos econômicos nacional e regional, é importante apoiar aquelas aglomerações de empresas de um mesmo setor e de setores complementares com potencial competitivo, para irradiar seu dinamismo a outras empresas e setores, iniciando, assim, um ciclo virtuoso de desenvolvimento localizado, gerador de emprego e renda.

No Rio Grande do Sul, o estímulo partiu do Governo do Estado, quando, ainda em 1999, a Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai) deu início ao Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção (SLPs), com o propósito de dinamizar a estrutura produtiva do Estado, fomentar investimentos estratégicos e apoiar a organização de atividades associativas. Inicialmente, o Programa contemplou cinco aglomerações locais (Castilhos, 2002): autopeças, da região da Serra; máquinas agrícolas, da região Noroeste; complexo coureiro-calçadista, das regiões do Vale do Sinos e do Paranhana; moveleira, da região da Serra; e conservas e doces coloniais, da microrregião

Sul. Posteriormente, foram incorporadas ao Programa as aglomerações de gemas e jóias das regiões Alto da Serra do Botucaraí, Fronteira-Oeste, Médio-Alto Uruguai, Vale do Taquari; e a vitivinícola da região da Serra.

Como pode ser constatado, das sete aglomerações contempladas pela Sedai, três estão localizadas na região da Serra gaúcha, precisamente uma das regiões mais desenvolvidas do Estado e que sofreu forte influência da imigração européia. Considerando que a temática dos arranjos produtivos locais foi introduzida no debate sobre desenvolvimento econômico a partir do sucesso dos distritos industriais italianos, o interesse da pesquisadora voltou-se para aquelas aglomerações locais que, de alguma forma, estivessem refletindo a influência da cultura italiana. Dado que, na instituição de origem da pesquisadora — Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul —, das três aglomerações apoiadas pela Sedai, duas já estavam sendo acompanhadas por técnicos da organização — autopeças e vitivinícola —, a eleição recaiu no arranjo produtivo local moveleiro.

Alguns aspectos da indústria moveleira da Serra gaúcha têm sido relativamente pouco estudados, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos entre os atores sociais e à governança. O Município de Bento Gonçalves, em particular, apresenta várias das características salientadas na literatura como necessárias para constituir um APL bem-sucedido e merece ser estudado em profundidade. Nele, estão instaladas numerosas micro, pequenas e médias empresas do setor moveleiro e de setores correlatos, bem como algumas grandes empresas que poderiam servir de âncora para redes de empresas menores. Ademais, o Município possui centro tecnológico, universidade, associações empresariais atuantes, mão-de-obra qualificada e laços históricos e culturais comuns.

Por outra parte, Bento Gonçalves é a sede de duas importantes feiras internacionais, a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira (Fimma) e a Feira de Móveis Movelsul, que influenciam positivamente as inovações locais e dinamizam a sua produção. Igualmente, o APL conta com instituições de apoio reconhecidas nacionalmente.

Acrescente-se que a indústria moveleira brasileira está ampliando sua penetração nos mercados externos, e o Rio Grande do Sul é o segundo maior exportador de móveis do Brasil. O comprometimento cada vez maior da produção do APL com as exportações registrado nos últimos anos suscita alguma preocupação quanto aos canais de comercialização externa. Dependendo do canal de comercialização utilizado, a inserção do APL nos fluxos do comércio internacional de móveis pode tolher o desenvolvimento de atividades de maior valor agregado, tais como *design* e *marketing*, limitando, assim, a apropriação de uma parcela da renda gerada no Estado.

Relevância da pesquisa

As pequenas e médias empresas (PMEs) podem exercer um papel importante no crescimento e no desenvolvimento com eqüidade dos países em desenvolvimento como o Brasil. Suas contribuições na geração de empregos, na redução da pobreza e na redistribuição da renda constituem uma oportunidade para reduzir o atraso desses países.

Entretanto as PMEs enfrentam dificuldades para atingir economias de escala na compra de máquinas e equipamentos, matéria-prima, serviços financeiros e de consultoria e, muitas vezes, não conseguem aproveitar oportunidades de mercado que exigem produção de grandes quantidades, padronização e fornecimento regular. O tamanho da empresa também restringe a internalização de funções, tais como treinamento, inteligência de mercado, logística e inovação tecnológica, impedindo, ao mesmo tempo, estabelecer uma divisão interna do trabalho especializada e efetiva. Para preservar suas estreitas margens de lucro, os empreendedores de pequeno porte dos países em desenvolvimento freqüentemente não conseguem introduzir melhorias inovativas em produtos e processos, e isso limita as chances de essas empresas aproveitarem novas oportunidades de mercado (UNIDO, 2001).

Contudo, observando-se o fenômeno mais de perto, é visível que muitos desses obstáculos são mais o resultado do isolamento das PMEs do que de seu tamanho. Assim, uma forma de melhorar a competitividade dessas empresas é através de uma maior cooperação não só entre elas, mas também com as instituições no seu entorno.

As redes de empresas oferecem uma alternativa importante para que as PMEs possam enfrentar seus problemas e melhorar sua competitividade. Ao coordenar suas atividades, as PMEs podem obter economias de escala coletivas, não disponíveis para a empresa individual. Podem, também, atingir escalas ótimas no uso de máquinas e juntar as capacidades de produção para atender a pedidos maiores. Por outra parte, a cooperação interempresarial permite que as PMEs se especializem em suas competências essenciais e dá lugar a uma divisão do trabalho externa à empresa, melhorando, desse modo, sua eficiência produtiva. A cooperação ainda estimula o aprendizado conjunto e a troca de idéias e experiências, possibilitando, assim, a melhoria da qualidade do produto e a passagem para segmentos de mercado mais rentáveis.

A evidência dos países desenvolvidos e em desenvolvimento mostra que a probabilidade de relacionamentos cooperativos e da ação conjunta é maior, quando as empresas estão instaladas geograficamente próximas e compartilham interesses comuns, tais como a necessidade de mercados para seus produtos,

carências de infra-estrutura ou o desafio da competição externa. No interior dessas aglomerações, as iniciativas conjuntas são mais robustas, porque as empresas podem obter vantagens de forma coletiva, os custos tendem a ser menores — devido ao compartilhamento de custos fixos —, e a coordenação fica facilitada, graças à proximidade geográfica que favorece o conhecimento mútuo e a confiança.

Existem inúmeros exemplos, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, que demonstram que os arranjos e os sistemas produtivos locais de PMEs setorial e geograficamente concentrados se consagraram como atores importantes e dinâmicos no mercado internacional, respondendo aos desafios da competição global e aproveitando as oportunidades locais e a vantagem competitiva da atuação conjunta. Entretanto a simples existência de aglomerações de empresas operando no mesmo setor não garante o sucesso, já que as vantagens a elas associadas nem sempre emergem automaticamente.

Em muitos países em desenvolvimento, os APLs de PMEs são um fenômeno bastante difundido, contudo, na maioria dos casos, a cooperação entre as empresas é fortuita ou inexistente. Apesar de trabalharem e, muitas vezes, morarem muito próximos uns dos outros, os empreendedores não compartilham informações sobre os negócios, nem discutem a respeito de problemas comuns ou empreendem atividades conjuntas. Essas aglomerações se caracterizam por baixos níveis de confiança, conflito latente e competição acirrada entre as empresas. A construção da confiança, o diálogo construtivo entre os atores da aglomeração, a troca de informações, a identificação de objetivos estratégicos comuns, o consenso a respeito de uma estratégia conjunta de desenvolvimento e sua implementação sistemática e coerente requerem esforços substanciais e o comprometimento com objetivos comuns (UNIDO, 2001).

Por diversas razões históricas, sociais e econômicas, algumas aglomerações foram capazes de cumprir essas condições e capitalizar em cima de forças e oportunidades comuns, porém, em muitas outras, isso não ocorre espontaneamente. Nesses casos, é preciso apoio qualificado para deslanchar um processo onde os empreendedores locais se organizem e aproveitem oportunidades em comum.

A literatura sobre sistemas locais de produção mostra que, para ser bem--sucedido no mercado internacional, não basta ter empresas competitivas. É necessário, também, ter sistemas produtivos competitivos, pois a concorrência não se dá apenas entre empresas isoladas, senão entre grupos de empresas articuladas com o entorno produtivo e institucional de que fazem parte. Assim, fala-se de competição entre cidades e regiões. A melhoria da sua produtividade

e da competitividade depende não só da introdução de inovações nas empresas, mas também da flexibilidade e da organização do sistema produtivo e da existência de instituições que contribuam para o melhor funcionamento dos mercados (Vázquez Barquero, 2001). Há um reconhecimento cada vez maior de que a participação em arranjos produtivos locais permite o aproveitamento das sinergias coletivas geradas nesse ambiente, fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento — principalmente das micro e pequenas empresas — e favorecendo a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Para enfrentar as incertezas do ambiente de negócios, novas formas organizacionais estão surgindo. Elas se caracterizam pela flexibilidade, pela especialização e pela ênfase no gerenciamento dos relacionamentos no lugar de transações discretas de mercado. A finalidade é responder com rapidez e flexibilidade à aceleração das mudanças na tecnologia, na competição e nas preferências dos clientes.

Conforme Sheth e Parvatiyar (2000), pelo menos cinco forças macroambientais são responsáveis pelo renascimento do *marketing* direto entre produtores e clientes: os rápidos avanços tecnológicos, os programas de qualidade total, o crescimento da economia de serviços, os processos de desenvolvimento organizacional, que levam à capacitação de funcionários e equipes, e o aumento da intensidade da competição, que leva a uma preocupação com a retenção do cliente.

O tema do relacionamento entre as empresas e seus clientes requer uma diferenciação clara entre trocas discretas e trocas relacionais. Essa distinção constitui um fator-chave para a compreensão da sua natureza e da importância para o *marketing* de relacionamento. As trocas discretas representam uma transação puramente econômica, onde se produz a troca de dinheiro por uma mercadoria ou serviço, e não há qualquer tipo de elemento relacional entre as partes, nem de forma simultânea, nem antes, nem depois da transação (Macneil apud Dwyer; Schurr; Oh, 1987). As trocas relacionais, ao contrário, vão além da simples compra de um produto; elas são influenciadas pelas trocas passadas e passam a influenciar as trocas futuras. A base para a cooperação futura depende de suposições implícitas e explícitas, bem como do planejamento e da confiança (Dwyer; Schurr; Oh, 1987).

Para Webster Jr. (1992), apesar de não existir consenso quanto à tipologia para descrever as novas formas organizacionais, é possível pensar em um *continuum*, que vai das trocas discretas em uma ponta até as empresas hierarquicamente integradas na outra. Na medida em que se avança no *continuum*, as empresas passam a utilizar mais controles administrativos e burocráticos e menos o controle do mercado na busca da eficiência. Assim, a intensidade dos relacionamentos vai aumentando, quando se passa de trocas

discretas para trocas repetitivas, relacionamentos de longo prazo, parcerias comprador-vendedor, alianças estratégicas e organizações em rede. O deslocamento para formas extramercado de governança está tornando o desenho dos relacionamentos interempresariais uma variável de decisão estratégica a ser considerada.

Com o intuito de avaliar a sinergia entre aglomerações de empresas e entre estas e as instituições locais de apoio, os construtos do *marketing* de relacionamento são particularmente apropriados, pois põem em evidência a importância dos relacionamentos de longo prazo como um elemento de vantagem competitiva sustentável e serão utilizados como referenciais na análise dos relacionamentos do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves.

O *marketing* de relacionamento procura incluir e integrar clientes, fornecedores, e outros parceiros nas atividades de desenvolvimento e de *marketing* da empresa focal. Conforme Heide e John (1990), mesmo não havendo troca de valores, a participação conjunta em um comprometimento relacional pode resultar na criação de valor.

Alguns autores têm uma visão mais ampla do *marketing* de relacionamento, salientando que ele envolve não só os relacionamentos de mercado, mas também os relacionamentos com as autoridades públicas, a mídia e outras entidades influentes (Gummesson, 2002), alianças entre concorrentes (Morgan; Hunt, 1994), parcerias com competidores, alianças estratégicas e governos (Doyle, 1995) e mercados de influência, tais como analistas financeiros, acionistas, dentre outros (Payne, 2000).

Como será visto no **Capítulo 2**, a abrangência do *marketing* de relacionamento ainda não está totalmente cristalizada (Parvatiyar; Sheth, 2000), o que permite utilizá-lo para refletir sobre outras realidades. Dadas as oportunidades abertas às empresas localizadas em arranjos produtivos locais de adquirirem vantagens competitivas dinâmicas em função do grau de desenvolvimento do ambiente no qual estão inseridas e das articulações com outros atores sociais, este trabalho se utiliza da teoria de *marketing* de relacionamento para analisar alguns dos relacionamentos do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves.

Considerando a problemática detalhada anteriormente, objetiva-se investigar as seguintes **questões de pesquisa**:

- **qual é a natureza e qual a intensidade das interações entre os diversos atores, tanto empresariais quanto institucionais, do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves?**
- **que tipos de articulações se produzem entre estes e outros agentes localizados fora do APL?**

Objetivos do trabalho

Objetivo geral

Descrever e analisar relacionamentos do arranjo produtivo local moveleiro do Município de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul.

Objetivos específicos

- Descrever e analisar o relacionamento entre as empresas do APL.
- Verificar a existência e/ou a efetividade de construtos do *marketing* de relacionamento no APL.
- Identificar formas de atuação conjunta das empresas do APL.
- Descrever e analisar o relacionamento entre as empresas do APL e outros agentes econômicos localizados fora do próprio APL.
- Analisar o papel das instituições de apoio na governança do APL.
- Analisar o papel desempenhado pelos demais elos da cadeia produtiva de madeira e móveis.

Para a apresentação dos resultados, este trabalho está estruturado em três partes, além desta **Introdução**. A **Parte I** consiste na fundamentação teórica. Nela, são apresentados elementos para compreender o tema de estudo e auxiliar na análise e na discussão do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves. O **Capítulo 1** apresenta uma revisão de literatura sobre os arranjos e os sistemas produtivos locais. Discute-se, inicialmente, a contribuição de cinco diferentes linhas de trabalho e, à continuação, é revisto o caso paradigmático dos distritos industriais italianos. A seguir, são apresentadas a taxonomia empregada na literatura especializada e diversas abordagens sobre a governança dos APLs e das cadeias produtivas onde eles se inserem. O **Capítulo 2** apresenta uma revisão de literatura sobre os fundamentos teóricos do *marketing* de relacionamento e uma descrição dos construtos de *marketing* de relacionamento mais citados na literatura.

A **Parte II** consiste na investigação empírica, sendo que o método de pesquisa é desenvolvido no **Capítulo 3**. O **Capítulo 4** versa sobre a indústria moveleira em nível mundial, no Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul e no Município de Bento Gonçalves.

Por último, a **Parte III** trata da análise e da discussão dos dados coletados a respeito do arranjo produtivo local de Bento Gonçalves. Os resultados da pesquisa são apresentados no **Capítulo 5**, onde são descritas as funções e as

interações desempenhadas pelas instituições de apoio, as formas de organização das empresas moveleiras, o tipo de interação entre elas, o tipo de interação entre fabricantes e fornecedores e as evidências quanto à existência e à efetividade de construtos de *marketing* de relacionamento. O **Capítulo 6** apresenta as conclusões do trabalho, as contribuições do estudo, bem como suas limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

PARTE I
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS, CADEIA DE SUPRIMENTOS E CADEIA PRODUTIVA

1.1 Introdução

As empresas verticalizadas, que predominavam até a primeira metade do século XX, executavam internamente todas as operações necessárias para o fornecimento de produtos. Hoje, em virtude da maior competição entre as empresas, dos grandes avanços tecnológicos e da maior complexidade dos produtos, estruturas empresariais verticalmente integradas são menos freqüentes.

Nesse ambiente, as empresas passam a executar apenas parte das operações necessárias para disponibilizar determinado produto ao cliente final, já que é cada vez mais difícil possuir, internamente, todas as competências necessárias para produzir produtos mais complexos, ou seja, passam a concentrar-se nas suas competências essenciais. Desse modo, é natural que as empresas inseridas em arranjos e sistemas produtivos locais façam parte de uma ou mais cadeias de suprimentos. Estas, por sua vez, nem sempre estão totalmente contidas no interior do próprio arranjo produtivo. O grau de apropriação, por parte de cada empresa, dos benefícios decorrentes das economias externas produzidas no APL depende de quem exerce a governança da cadeia de suprimentos.

Além disso, como membros de cadeias de suprimentos e de cadeias produtivas, a competitividade das empresas passa a depender não só do seu próprio desempenho, mas também do desempenho de todas as demais empresas que fazem parte das etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto ao cliente final.

Levando em consideração esse contexto, neste capítulo é examinada, em primeiro lugar, a importância das aglomerações setoriais e geográficas de empresas na geração de vantagens competitivas segundo a ótica de cinco diferentes áreas do conhecimento. Na continuação, é feito um apanhado das principais características daquilo que se convencionou chamar de “modelo do distrito industrial italiano” e que tanto tem atraído pesquisadores e leigos.

Discutem-se, também, alguns aspectos relacionados com as aglomerações setoriais de empresas em países em desenvolvimento. A seguir, examinam-se várias das taxonomias utilizadas na literatura especializada para descrever os diferentes tipos de aglomerações. Na seqüência, conceituam-se dois termos estreitamente relacionados com arranjos e sistemas produtivos locais — cadeias de suprimentos e cadeias produtivas — que contribuem decisivamente para o sucesso dos mesmos. Por fim é, tratada a questão da governança e são feitas diversas abordagens sobre o tema.

1.2 As fontes locais da competitividade

A literatura sobre aglomerações de empresas em distritos industriais é abundante e foi iniciada por Marshall, em 1890, quando, em seu **Principles of Economics**, salientou a importância das economias externas[1] nos distritos industriais. Ele chamou atenção para o fato de que a aglomeração de firmas de um mesmo setor ou de atividades relacionadas gerava uma série de economias externas que diminuíam os custos dos produtores aglomerados. As vantagens incluíam a concentração de trabalhadores especializados e com habilidades específicas ao sistema local; a presença e a atração de um conjunto de fornecedores de insumos e serviços especializados; e a rápida difusão de novos conhecimentos, habilidades e informações relacionadas à atividade principal dos produtores locais (Marshall, 1982). Tais economias externas ajudam a entender o crescimento das aglomerações industriais contemporâneas; entretanto há uma certa concordância de que as economias externas marshallianas não são suficientes para explicar o desenvolvimento dessas aglomerações.

Além das economias externas incidentais — subproduto não intencional ou acidental de alguma outra atividade —, freqüentemente há uma força deliberada operando, qual seja, a perseguição consciente da ação coletiva. Isso é o que emerge das pesquisas sobre aglomerações industriais nos países desenvolvidos e nos em desenvolvimento. Schmitz (1997) juntou os efeitos incidentais e os deliberados no conceito de **eficiência coletiva**, definida como a vantagem competitiva derivada de economias externas e da ação conjunta. As economias externas podem ser consideradas uma eficiência de caráter passivo, enquanto a ação conjunta é uma eficiência de caráter ativo. A ocorrência desta última é

[1] Essencialmente, as economias externas referem-se ao fato de que os agentes econômicos não podem capturar, no preço de seus produtos, todos os benefícios de seu investimento. O transbordamento (*spill-over*) beneficia outros agentes.

que determina a possibilidade de um melhor posicionamento competitivo. Da mesma forma, para Anderson e Narus (1990), a cooperação é o resultado de atividades coordenadas entre empresas interdependentes, para atingirem resultados mútuos ou unilaterais que excedem aquilo que seria obtido de forma isolada.

A ação conjunta pode ser de dois tipos (Schmitz, 1997): a cooperação entre duas empresas individuais (por exemplo, compartilhando equipamento ou desenvolvendo novos produtos) por um lado, e, por outro, grupos de empresas atuando, de forma conjunta, em associações comerciais, na compra de materiais, em consórcios de exportação, na contratação de serviços especializados, nas cooperativas de crédito ou em atividades do gênero. Também é possível diferenciar cooperação horizontal entre concorrentes e cooperação vertical ao longo da cadeia de suprimentos, conforme pode ser apreciado no Quadro 1.1.

Quadro 1.1

Formas de ação conjunta em *clusters*

COOPERAÇÃO	BILATERAL	MULTILATERAL
Horizontal	Compartilhamento de equipamentos.	Associações setoriais.
Vertical	Desenvolvimento conjunto de componentes por produtores e usuários.	Alianças ao longo da cadeia de valor.

FONTE: SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton, UK: University of Sussex, 1997. p. 8. (IDS Working paper, n. 50).

Os sistemas locais de produção podem ter um perfil bastante diferenciado,

> [...] conforme sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais nos quais se inserem, estrutura produtiva, organização industrial, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local. Por isso, definir tais sistemas não é tarefa trivial, nem isenta de controvérsias (Suzigan et al., 2003, p. 2).

Apesar da importância do tema, tanto na literatura econômica como no âmbito governamental, ainda existe grande dificuldade em se encontrar uma

definição precisa para tais aglomerações. Muitas das tentativas de definição são tão generalistas que abarcam todos os casos empíricos de aglomerações produtivas, não importando o grau de desenvolvimento atingido.

As empresas pertencentes a esses aglomerados são capazes de obter vantagens competitivas em relação às empresas dispersas geograficamente. Em alguns casos, e graças à eficiência coletiva, a aglomeração dos produtores é capaz de desenvolver uma estrutura produtiva completa, melhorando, com isso, sua competitividade nos mercados doméstico e externo.

As vantagens competitivas são consideradas de caráter estático, quando estão baseadas em fatores espúrios, tais como o baixo custo da mão-de-obra ou a abundância de uma determinada matéria-prima. Tais fatores tendem a ser anulados, com o passar do tempo, pelo surgimento de outra fonte mais barata de mão-de-obra ou pela descoberta de uma nova matéria-prima substituta. Já as vantagens competitivas dinâmicas apóiam-se em fatores que evoluem constantemente, relacionados, principalmente, à inovação e à interação entre os agentes locais, incluindo as instituições de apoio (Belussi; Gotardi, 2000; Garcia; Motta; Amato Neto, 2004), gerando, desse modo, uma competitividade sistêmica.

É possível identificar a contribuição de, pelo menos, cinco linhas de trabalho que discutem as aglomerações industriais (Humphrey; Schmitz, 2000; Schmitz; Nadvi, 1999; Cassiolato; Szapiro, 2002; Suzigan, 2001):

a) **Nova Geografia Econômica** - Paul Krugman (1991), principalmente no seu trabalho sobre comércio e geografia, inseriu os retornos crescentes das aglomerações na agenda da teoria econômica neoclássica;
b) **Gestão de Negócios** - Michael Porter (1990; 1998) também destaca a importância das aglomerações industriais — referidas como *clusters* —, por favorecerem a inovação e ajudarem as empresas locais a competirem globalmente. Porter (1998) argumenta que as vantagens competitivas derivam de uma constelação de fatores locais que sustentam o dinamismo das empresas líderes, enfatizando a importância da rivalidade local e da rede de fornecedores;
c) **Ciência Regional** - talvez em função de sua abordagem interdisciplinar, a ciência regional contribuiu sobremaneira para a compreensão das aglomerações. A extensa literatura sobre distritos industriais destaca a importância das sinergias locais, da cooperação interfirma e da política industrial em nível local (Becattini, 1990; Markusen, 1996; Pyke; Becattini; Sengenberger, 1990; Scott, 1996). Ela também trouxe uma nova ênfase na região como um nexo de efeitos do aprendizado e da inovação (Storper, 1995);

d) **Economia da Inovação** - na literatura que trata sobre o desenvolvimento tecnológico, durante um longo período, o foco concentrou-se na empresa individual e na forte distinção entre inovação e difusão. Nos anos 90, o interesse deslocou-se para o aprendizado por interação e, mais tarde, para os sistemas de inovação, primeiro em nível nacional e, a seguir, em níveis regional e local (Johnson; Lundvall, 2000; Cassiolato; Lastres**,** 2001; Maskell; Malmberg, 1999). No Brasil, a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist)[2] insere-se nessa linha de pesquisa e vem desenvolvendo um trabalho de fôlego em relação ao que é denominado Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Cassiolato; Szapiro, 2002; Cassiolato; Lastres; Szapiro, 2000; Cassiolato; Lastres, 2001); e

e) **Estudos Europeus Sobre *Clusters* dos Países em Desenvolvimento** - um importante grupo de pesquisa sobre aglomerações industriais nos PEDs está localizado no Reino Unido, no Institute for Development Studies (Humphrey; Schmitz, 1996; Humphrey, 2001; Schmitz; Nadvi, 1999). A ênfase dos trabalhos recai na importância da governança local, pública e privada, e na interação entre as estruturas de governança local e global.

As duas primeiras abordagens têm em comum o fato de ambas tratarem as aglomerações como resultado natural das forças de mercado. Não haveria, portanto, espaço para políticas públicas de fomento, a não ser medidas horizontais de caráter geral que beneficiem a indústria como um todo. As outras três abordagens, ao contrário, destacam a importância dos setores público e privado como promotores do desenvolvimento local através de políticas deliberadas que promovam a cooperação entre empresas. O distrito industrial italiano é considerado um exemplo paradigmático das vantagens competitivas que surgem da aglomeração de pequenas e médias empresas, setorialmente especializadas, em uma dada localidade. As aglomerações favorecem a inovação e ajudam as firmas locais a competirem globalmente (Humphrey; Schmitz, 2000).

A maior parte da literatura sobre aglomerações setoriais e geográficas refere-se aos países desenvolvidos, mas, recentemente, graças ao interesse gerado inicialmente pelos distritos industriais italianos e, mais tarde, pelas aglomerações presentes em outros países, tais como França, Alemanha e Estados

---

[2] No Brasil, o Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro criou a RedeSist, uma rede de pesquisa interdisciplinar formalizada em 1997. A Rede conta com a participação de diversas universidades e diversos institutos de pesquisa brasileiros, além de manter parcerias com outras instituições da América, da Europa e da Ásia.

Unidos, os pesquisadores passaram a dar mais atenção aos arranjos produtivos locais dos países em desenvolvimento. Uma preocupação central consiste em desvendar até que ponto as aglomerações são relevantes para o desenvolvimento industrial e para o *upgrading*, principalmente de pequenas e médias empresas (Schmitz, 2000).

Existe um consenso crescente de que as aglomerações auxiliam as PMEs a superarem as barreiras ao crescimento e a ultrapassarem o mercado local, mas também há um reconhecimento de que o resultado não é automático. De acordo com Schmitz (2000), a eficiência coletiva somente emerge quando a confiança sustenta os relacionamentos interempresariais e quando se consegue conectar o *cluster* com mercados de grande porte no próprio país ou no exterior.

Casarotto Filho e Pires (1999) explicitam a concepção do Instituto Alemão de Desenvolvimento em relação à formação de redes regionais flexíveis de pequenas empresas como orientação estratégica para a competitividade. Haveria quatro níveis, envolvendo governo, instituições e as próprias empresas em seus ambientes externo e interno, responsáveis pela competitividade de uma região:

> [...] - ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional;
> - entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte;
> - entrelaçamento entre empresas;
> - competitividade ao nível de empresa (incluindo os fatores flexibilidade, produtividade, qualidade e agilidade) (Casarotto Filho; Pires, 1999, p. 36).

Segundo os autores, destaque especial deve ser dado ao fator **entrelaçamento entre as empresas**, pois ele será o desencadeador da reação que vai alterar as funções das entidades representativas das empresas e as relações entre essas instituições e as funções governamentais.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2002, p. 2), há três aspectos essenciais no entendimento das aglomerações de empresas e instituições em *clusters* ou sistemas locais de produção/inovação:

> [...] (1) a importância das economias externas locais, cerne de toda a discussão sobre *clusters* ou SLPs; (2) a necessária caracterização como aglomeração geográfica de empresas que atuam em atividades similares ou relacionadas e sua respectiva forma de organização e de coordenação; e (3) os condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais que podem influir decisivamente na formação e na evolução do *cluster* ou SLP.

Desse modo, além de possuírem economias externas, as aglomerações geográficas de empresas setorialmente especializadas geralmente incluem um grande número de empresas de porte variado, onde predominam as pequenas.

Suzigan, Garcia e Furtado (2002, p. 3) salientam que o sucesso de um sistema local de produção/inovação "[...] é fortemente condicionado por suas raízes históricas, pelo processo de construção institucional, pelo tecido social e pelos traços culturais locais". Esses fatores têm uma grande influência na especialização produtiva, no surgimento de lideranças locais, na existência da confiança para empreender ações conjuntas de cooperação, na criação de instituições de apoio às empresas e na estrutura de governança vigente. Tais fatores "[...] permitem também que os *clusters* combinem, em proporções muito variáveis caso a caso, elementos de cooperação e competição" (Suzigan; Garcia; Furtado, 2002, p. 3).

1.2.1 Características dos arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais

Segundo a Rede de Pesquisa em Sistema Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist, 2005), o que caracteriza os arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais é:

a) a dimensão territorial, que define o espaço onde ocorrem os processos produtivos, inovativos e cooperativos;
b) a diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais — as empresas, suas variadas formas de representação e associação, bem como diversas outras organizações públicas e privadas dedicadas à formação e à capacitação de recursos humanos; à pesquisa e desenvolvimento; à promoção e ao financiamento;
c) o conhecimento tácito, ou seja, não codificado, decorrente dos diferentes processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos dentro do ASPIL;
d) a inovação e o aprendizado interativo que surgem naturalmente pela transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacidade produtiva e inovativa das empresas e de outras organizações;
e) a governança dos ASPILs é diferenciada, conforme a coordenação existente entre os agentes e as atividades envolvidas no processo de produção e distribuição dos bens e serviços, bem como os processos de geração, uso e disseminação de conhecimentos e de inovações.

Dada a importância que os distritos industriais italianos possuem como referência paradigmática dos proponentes da promoção de arranjos produtivos locais no âmbito da política industrial, a seguir, será examinado o modelo "ideal" de distrito industrial.

1.3 As aglomerações setoriais e geográficas de empresas

A literatura sobre distritos industriais italianos é pródiga em mostrar que as aglomerações localizadas de pequenas e médias empresas de um mesmo setor industrial e de setores correlatos tornam as empresas mais competitivas, favorecendo o crescimento econômico e o desenvolvimento regional (Brusco, 1990; Becattini, 1990; Best, 1990; Corò, 2002; Gurisatti, 2002; Humphrey; Schmitz, 1996; Piore; Sabel, 1984; Pyke; Becattini; Sengenberger, 1990). Conforme Schmitz (1997), esse desempenho superior pode ser atribuído às economias externas decorrentes da aglomeração geográfica e à ação conjunta, o que se traduz em eficiência coletiva.

O fenômeno dos distritos industriais não se restringe à experiência italiana da Itália Central e do Nordeste, na chamada Terceira Itália[3]. Locais como Jutland, na Dinamarca, Baden-Würtemberg, na Alemanha, e a região de Barcelona, na Espanha, igualmente se destacam pela elevada concentração de PMEs em algum setor produtivo e pelas taxas de crescimento sustentado, inclusive em períodos de desaceleração econômica. Todavia, indiscutivelmente, os distritos industriais da Terceira Itália são tidos como exemplos clássicos do desenvolvimento local com base na cooperação entre PMEs.

De acordo com Pyke e Sengenberger (1990), uma das principais características do distrito industrial italiano é que o mesmo pode ser entendido com um todo econômico e social. Ou seja, existem interações muito fortes entre as diferentes esferas social, política e econômica, e cada uma delas é moldada em função das outras. Portanto, o sucesso dos distritos depende não só dos aspectos econômicos, mas também de outros aspectos, tais como os sociais e os institucionais.

Uma característica singular é que o motor do sucesso não se sustenta na corporação verticalmente integrada, que, com seus recursos internos, consegue economias de escala e poder de mercado. Ao contrário, a organização e a liderança surgem nas pequenas empresas, muitas delas de caráter familiar,

---

[3] A expressão Terceira Itália foi cunhada por Bagnasco, para mostrar o surgimento de uma região, na Itália, com características que não se encaixavam no estereótipo do norte industrializado nem no do sul agrícola. Inclui o centro (Toscana, Emilia-Romagna, Umbria, Marche) e o nordeste (Veneto e Friuli-Venezia Giulia) (Maciel, 1996).

vinculadas por uma divisão do trabalho articulada e especializada em uma determinada fase do processo produtivo ou serviço complementar. Como resultado, o conjunto coletivo de pequenas empresas consegue alcançar economias de escala de forma semelhante a uma grande corporação. Não se trata apenas de um agregado de unidades produtivas. O que as torna especiais é a forma sistêmica de se organizarem e o tipo de relacionamento com o ambiente.

A capacidade de adaptação e de inovação e a facilidade para atender a demandas por produtos que sofrem freqüentes modificações apóiam-se em uma mão-de-obra flexível e em redes de produção flexíveis. Existe, também, um acúmulo local de conhecimentos e habilidades especializadas, que se estende por toda a comunidade do DI.

A importância da cooperação interempresarial é salientada por Brusco (1990), embora ela seja acompanhada por traços de competição. A principal forma de cooperação ocorre entre empresas com diferentes ocupações, em diferentes estágios do processo produtivo, enquanto a competição se manifesta com maior intensidade entre concorrentes, isto é, entre empresas que trabalham com o mesmo produto ou na mesma atividade. Desse modo, ocorre intensa competição horizontal entre empresas do mesmo segmento e muita cooperação vertical entre os elos da cadeia produtiva.

Do ponto de vista do desempenho como um todo, o distrito industrial combina uma mistura de comportamento competitivo ativo, por parte dos agentes econômicos, com cooperação entre eles, parcialmente consciente e voluntária, decorrente da forma particular com que o sistema sociocultural permeia e estrutura o mercado interno do distrito. Esse efeito combinado proporciona uma estabilidade maior às empresas locais, ao reduzir as incertezas do mercado (Becattini, 1990).

Na medida em que a produção se torna mais intensiva em conhecimento, as vantagens de uma região que possui infra-estrutura de pesquisa, uma força de trabalho qualificada e uma cultura inovativa pesam mais do que a vantagem de possuir recursos naturais. Isso significa que um ambiente propício ao desenvolvimento de empresas inovadoras pode ser criado deliberadamente. Para atrair novos investimentos, as regiões podem criar organizações específicas que apóiem as estratégias inovadoras. Em um mundo praticamente sem fronteiras, o Estado-Nação perde algumas de suas capacidades econômicas estratégicas, e a região passa a ser o *locus* econômico mais natural (Cooke; Memedovic, 2003). As regiões, principalmente quando desenvolvem aglomerações industriais e uma máquina administrativa adequada para apoiar a empresa inovadora, representam comunidades mais atrativas do ponto de vista do interesse econômico, definem fluxos de atividade econômica e se beneficiam de relacionamentos e sinergias entre os atores locais.

1.4 Os distritos industriais italianos

Um dos aspectos mais impressionantes do desempenho dos distritos industriais italianos, nos anos 80, era a prosperidade contínua que experimentavam diante de uma crescente competição global. Em decorrência do sucesso das regiões da Terceira Itália, muitos pesquisadores passaram a acreditar na existência de um modelo canônico de distrito industrial, com características muito definidas, que poderia ser reproduzido em outras partes do mundo.

Rabellotti (1995, p. 30) descreve esse modelo "ideal" que surge com base nos exemplos da experiência italiana da seguinte forma:

> [...] - *cluster*s de empresas, principalmente pequenas e médias, concentradas espacialmente e especializadas setorialmente;
> - um conjunto de vínculos a montante e a jusante, com base em trocas, via mercado ou extramercado, de produtos, informações e pessoas;
> - um ambiente cultural e social comum que vincula os agentes econômicos e cria um código de conduta muitas vezes explícito, porém, freqüentemente implícito;
> - uma rede de instituições locais públicas e privadas que apóiam os agentes econômicos atuantes no *cluster*.

Entende-se que a ação conjunta desses elementos leva à eficiência coletiva (Schmitz, 1997) e proporciona uma vantagem competitiva às firmas dentro do distrito, em comparação com firmas isoladas.

De forma semelhante, Camagni (1991) explica o ganho competitivo como resultado da geração dos seguintes efeitos econômicos:

a) economias externas dos pontos de vista estático e dinâmico. O efeito estático é a redução de custos para as firmas locais em relação a empresas isoladas. Do ponto de vista dinâmico, o processo educativo, o treinamento e a acumulação de *know how* e de conhecimentos ocorrem de forma espontânea e socializada dentro do distrito;

b) as economias decorrentes da proximidade, reduzindo os custos de transação e, de modo geral, o custo de usar o mercado, através de uma circulação mais fácil da informação e de contatos face a face dentro do distrito. Por exemplo, a facilidade de troca informal de informações entre clientes e fornecedores;

c) elementos de sinergia que promovem a capacidade inovativa através de processos de imitação, interação entre agentes locais, parcerias privado-públicas para o desenvolvimento de infra-estrutura e centros de serviços, interação entre centros de pesquisa e usuários potenciais das invenções e cooperação cliente/fornecedor.

Dentro do distrito, o processo produtivo é caracterizado por elevada flexibilidade e especialização (Rabellotti, 1995). A flexibilidade é obtida através de

relacionamentos “especiais” no mercado de trabalho: uso intensivo de trabalho domiciliar e disponibilidade para o trabalho em horas extras, o que permite uma fácil e rápida adaptação da força de trabalho para reagir a mudanças na demanda. A especialização ocorre devido à divisão do processo produtivo em fases, o que facilita a exploração mais eficiente das diferentes economias de escala e uma maior capacidade de inovação em relação a firmas integradas verticalmente.

O mercado organiza-se como um misto de cooperação e competição, onde preços e quantidades são definidos e trocados, bem como informação, códigos, rotinas, estratégias, idéias e conhecimento (Rabellotti, 1995). A competição pode coexistir com a cooperação, porque ambas ocorrem em diferentes dimensões e entre diferentes atores. A competição ocorre, geralmente, entre empresas que fazem produtos semelhantes, porém a cooperação dá-se com maior freqüência entre empresas complementares especializadas em diferentes estágios do processo produtivo, principalmente nas áreas de inovação tecnológica e de *design* (Brusco, 1990).

O papel da família também é enfatizado na literatura. Contribui para facilitar a alocação da força de trabalho e para a constituição de um sistema de reprodução e circulação de conhecimento técnico e gerencial de baixo custo dentro do distrito. Além da família, uma origem social comum e, em alguns casos, a homogeneidade política também favorecem o ambiente cooperativo caracterizado por contatos frente a frente, valores, comportamentos, códigos e línguas comuns (Rabellotti, 1995).

Por último, ainda conforme o modelo “ideal” descrito por Rabellotti (1995), as instituições desempenham um importante papel dentro do distrito industrial: em muitos casos, as associações locais de empreendedores e/ou os governos locais criam centros de serviços especializados, fortalecem a infra-estrutura e adotam iniciativas de apoio ao setor industrial (Brusco, 1990).

Humphrey (2001) chama atenção para outros três elementos presentes no modelo clássico do distrito industrial italiano. Em primeiro lugar, eles são vistos como processos produtivos completos, que fabricam produtos prontos para o consumo final. Em segundo, o relacionamento com os mercados externos é transacional (*arm’s length*). Em terceiro lugar, mesmo nos casos em que o distrito desenvolve uma divisão do trabalho mais complexa com firmas de outras localidades, as partes-chave do processo produtivo permanecem restritas a ele.

Esses três elementos têm implicações importantes, quando se quer comparar os distritos industriais italianos com aglomerações industriais dos países em desenvolvimento. A idéia de que os distritos industriais são processos produtivos completos ou quase completos reconhece, implicitamente, que há,

no seu interior, um domínio tanto dos processos produtivos, quanto dos sistemas de conhecimento que respaldam a inovação, condição essencial para o *upgrading* continuado e para a competitividade. A descrição e a complexidade dos inter-relacionamentos dentro do distrito contrastam com a pobre descrição dos relacionamentos com o exterior, os quais não são discutidos ou são caracterizados como transacionais. Mesmo quando as análises reconhecem que a divisão do trabalho entre as empresas, dentro e fora do distrito, se está tornando mais complexa, isso não é visto como envolvendo a perda de atividades estratégicas (Humphrey, 2001).

O entusiasmo com as experiências dos distritos italianos decorre do seguinte raciocínio: se as pequenas empresas desses distritos, que trabalhavam em setores tradicionais, como calçados, têxteis, cerâmica e móveis, puderam aumentar a produção e criar emprego na Itália dos anos 70 e 80 do século XX, e se esse sucesso é resultado das diferentes formas de cooperação entre elas, então a experiência pode proporcionar uma nova base de apoio, para melhorar o desempenho das pequenas e médias empresas dos países em desenvolvimento. No contexto de um ambiente internacional que pressiona por uma maior abertura dos mercados dos PEDs, a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos manufaturados é um imperativo e aumenta o interesse pela aplicabilidade de novas abordagens (Humphrey, 1995).

Contudo modelos, de modo geral, têm sérias limitações, porque não registram modificações ao longo do tempo. Tendem a ser fotografias estáticas de um determinado momento e não captam as forças que levam à mudança. O problema é que o “modelo italiano” consiste em uma visão estática do distrito industrial tal qual ele se apresentava nas décadas de 70 e 80. Schmitz e Nadvi (1999) argumentam, no entanto, que *clusters* industriais bem-sucedidos dificilmente ficarão para sempre constituídos apenas de pequenas empresas.

Para Humphrey (1995), a literatura sobre distritos industriais proporciona *insights* muito valiosos em relação à competitividade que surge da formação de redes de empresas, mas os *clusters* bem-sucedidos nos PEDs divergem, em aspectos muito importantes, do modelo de distrito industrial, e outros elementos são necessários para entender como e por que os *clusters* crescem e se modificam.

Em primeiro lugar, a descrição dos distritos industriais, na literatura, como sendo constituídos, predominantemente, por aglomerados de pequenas empresas obscureceu o possível papel das grandes empresas nos distritos.

Uma segunda limitação da visão idealizada dos distritos industriais, conforme Humphrey (1995), é que ela enfatiza o ambiente no qual as pequenas empresas operam e os relacionamentos entre elas, em detrimento da análise da estrutura interna das próprias empresas. Nos distritos industriais italianos,

muitas delas são produtoras sofisticadas, e, até certo ponto, sua competência técnica está subentendida, mas, nos PEDs, isso não pode ser um pressuposto.

Em terceiro lugar, como já foi salientado anteriormente, o modelo de distrito industrial subestima o papel dos fatores externos ao distrito. No caso italiano, a existência de consórcios de vendas e posições competitivas fortes pode significar que os distritos têm um controle sobre seus mercados e podem manter suas características, apesar de mudanças do mercado. Nos PEDs, no entanto, fatores externos podem ter uma grande influência na forma como as aglomerações industriais se desenvolvem (Humphrey, 1995).

Existem evidências de que a dinâmica recente dos distritos industriais italianos incorporou fortes relações assimétricas de subcontratação entre as firmas locais. O desenvolvimento deles ao longo das décadas de 80 e 90 levou a um aumento das assimetrias entre as empresas locais, fazendo com que as relações deixassem de ser "entre iguais" e se conformassem fortemente hierarquizadas e comandadas pelas grandes empresas (Belussi, 1999).

Da mesma forma, Pietrobelli (2002) afirma, categoricamente, que a típica uniformidade registrada no processo de crescimento de sistemas de PMEs, nos distritos industriais italianos, durante as décadas de 70 e 80, pode ser considerada como esgotada. Novos padrões diversificados e idiossincráticos de crescimento foram registrados. Não existe nenhum padrão de desenvolvimento comum e unidirecional que possa ser considerado ainda válido. Diversos caminhos foram escolhidos, para enfrentar os novos desafios competitivos colocados pela globalização dos mercados e pela mudança tecnológica.

Ainda conforme Pietrobelli (2002), entre os fatores cruciais que explicam a evolução da organização industrial dos distritos industriais, encontram-se as pressões externas decorrentes da concorrência e das alterações da demanda, bem como da tecnologia e da mudança tecnológica. Esta última parece assumir um papel muito importante no mundo atual. As mudanças nos paradigmas tecnológicos e nas trajetórias, que afetam profundamente as fundações da competitividade, cada vez mais são modeladas pelo processo de internacionalização e contribuem para determinar as formas prevalecentes de estratégias empresariais, especialmente os relacionamentos interempresariais e a organização industrial. Essa dimensão freqüentemente é subestimada nos estudos sobre aglomerações industriais.

Da discussão anterior sobre o modelo de distrito industrial italiano típico das décadas de 70 e 80, depreende-se que o vínculo com a economia global é visto, principalmente, em termos de relacionamentos transacionais com os compradores externos. O distrito contém no seu interior todas as atividades manufatureiras chave, bem como as capacidades para gerar e processar as informações necessárias para sustentar a inovação e a competitividade.

1.5 Arranjos e sistemas produtivos locais nos países em desenvolvimento

No decorrer da década de 90 e na primeira metade da década atual, foram realizados vários estudos de aglomerações industriais em países em desenvolvimento (por exemplo, Cassiolato; Lastres; Szapiro, 2000; Cassiolato; Szapiro, 2002; Gereffi, 1999; Meyer-Stamer, 1998; Nadvi, 1999; Pietrobelli, 2002; Rabellotti, 1995; Rabellotti; Schmitz, 1999; Schmitz, 1999; Schmitz, 1999a; Schmitz; Nadvi, 1999; Suzigan; Garcia; Furtado, 2002; Vargas; Alievi, 2000). Apesar de que essas aglomerações não tinham todas as características dos distritos industriais, pareciam possuir muitas delas.

A maioria das aglomerações industriais nos países em desenvolvimento está orientada, principalmente, para o mercado doméstico. Entretanto alguns dos relatos mais espetaculares de inovação e de crescimento dizem respeito a aglomerações que envolvem uma articulação com a economia internacional. Em alguns casos, predomina a produção para os mercados externos, tais como no sistema produtivo calçadista brasileiro do Vale do Rio dos Sinos, exaustivamente estudado por Schmitz (1995; 1999a), e no *cluster* paquistanês de instrumentos cirúrgicos, estudado por Nadvi (1999).

As análises feitas por Nadvi (1999) e por Schmitz (1999a) de *clusters* exportadores de Paquistão e do Brasil, respectivamente, mostram que grandes empresas cresceram dentro dos próprios *clusters* e passaram a ocupar fortes posições em relação a fornecedores locais. Ou seja, é preciso levar em conta as trajetórias dos *clusters*, para entender a sua importância no processo de industrialização e diferenciar os estágios incipientes dos estágios mais avançados.

Para Schmitz e Nadvi (1999), a aglomeração de empresas em *clusters* é fundamental no estágio incipiente da industrialização, porque facilita a evolução do crescimento por meio de pequenos passos e com risco medido. Nessa fase, pequenas quantidades de capital, de habilidades e de talento empresarial são todas importantes. No entanto, na visão dos autores, os *clusters* somente terão um verdadeiro crescimento industrial quando se conectarem a mercados distantes e de tamanho significativo, através de redes de comercialização, e quando os relacionamentos interempresas forem sustentados pela confiança.

Considerando os diversos termos utilizados para designar aglomerações industriais com características bastante diferenciadas, procurou-se efetuar uma sistematização das diversas acepções.

1.6 A taxonomia empregada na literatura especializada

De acordo com Paniccia (1998, p. 668), o conceito de distrito industrial sofre de "ambigüidade semântica". Por trás do termo, escondem-se muitas formas distintas de organização do trabalho e muitas tramas socioculturais diferentes. Um aspecto comum a todas as definições de distritos industriais é que eles são vistos como formas de organização governadas pela confiança e pela cooperação. Para Becattini (1990, p. 39) — um dos pioneiros em destacar a originalidade dos distritos industriais italianos —, o distrito industrial é "[...] uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e uma população de firmas em uma área naturalmente e historicamente delimitada". Por população de firmas, entende-se a concentração espacial de muitas (PMEs) em uma determinada área geográfica, onde cada firma se especializa em uma tarefa diferente, em uma ou poucas indústrias complementares, configurando um modelo ampliado de divisão do trabalho.

Assim como Paniccia (1998, p. 668) identifica a "ambigüidade semântica" do termo distrito industrial, Noronha e Turchi (2005, p. 8) igualmente salientam que os termos "arranjos produtivos locais" e *clusters* sofrem do mesmo mal:

> Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambigüidade que o termo em inglês envolve. Rigorosamente, o essencial da definição está (i) na especialidade da produção e (ii) na delimitação espacial. Com base nesses critérios minimalistas, qualquer concentração de um tipo de produção seja em uma região, município, bairro ou mesmo rua pode ser denominada APL.

O Institute for Development Studies[4] utiliza o termo *cluster* para referir-se tanto aos arranjos produtivos locais quanto aos sistemas produtivos e inovativos locais dos países em desenvolvimento, tendo sido adotado como forma de diferenciar suas análises daquelas associadas ao "modelo" de distrito industrial italiano. Ele é definido, simplesmente, como "uma concentração setorial e espacial de empresas" (Schmitz; Nadvi, 1999, p. 1503).

---

[4] O IDS, da Universidade de Sussex, no Reino Unido, além de desenvolver trabalhos gerais sobre a natureza e o processo da globalização, realiza pesquisas relacionadas a *clusters* industriais locais em países em desenvolvimento e à intensificação da concorrência global, bem como sobre a interação entre a governança local e a governança de cadeias globais de valor.

No período 1999-02, a RedeSist realizou duas pesquisas[5] abrangentes sobre aspectos teóricos e empíricos de 26 arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais brasileiros, com a participação de pesquisadores de várias universidades nacionais e de consultores estrangeiros (Cassiolato; Szapiro, 2002). Além disso, no período 2002-04, a Rede desenvolveu, para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, uma estratégia de ação em relação a arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.

A ambigüidade dos termos também não poupou a RedeSist, que, em várias oportunidades, modificou o conteúdo do seu **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Em junho de 2005, essa publicação já estava na sua quinta revisão, esclarecendo aos leitores que os "[...] conceitos e definições são refinados a partir dos estudos realizados no âmbito desta rede de pesquisa" (RedeSist, 2005, p. 1).

No **Glossário Sebrae**, elaborado pela RedeSist, com data de novembro de 2003, os conceitos de arranjos produtivos locais e de sistemas produtivos e inovativos locais são os seguintes:

> **Arranjos produtivos locais** são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais — com foco em um conjunto específico de atividades econômicas — que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas — que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, dentre outros — e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.
>
> **Sistemas produtivos e inovativos locais** são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, **com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local** (RedeSist, 2003, p. 3-4, grifo nosso).

Na quinta revisão do Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist, 2005, p. 1), no entanto, as definições flexibilizam-se:

> **Sistemas produtivos e inovativos locais (SPILs)** são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que

[5] As pesquisas desenvolvidas foram: A**rranjos Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico** e **Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**. Os estudos empíricos encontram-se disponibilizados na *home page* dos projetos (<http://www.ie.ufrj.br/redesist>).

> apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.
> SPILs geralmente incluem empresas — produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações — e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.
> **Arranjos produtivos locais (APLs)** são aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes.

Note-se que o conceito de arranjo produtivo local do **Glossário** de 2003 (RedeSist, 2003, p. 4) é bem mais ambicioso do que o do **Glossário** de 2005. No primeiro, espera-se que o APL possua tantos atributos que dificilmente se encontraria um número elevado de exemplos no Brasil. No **Glossário** de 2005, a definição de APL é mais flexível, referindo-se a todos aqueles casos que não se encaixam na descrição dos sistemas produtivos e inovativos locais. Além disso, apesar de que a principal diferença, no **Glossário** de 2003 (RedeSist, 2003, p. 3-4), entre um arranjo produtivo local e um sistema produtivo e inovativo local é que este último deve ter "[...] o potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local", ambos pressupõem: (a) a idéia de interação entre as empresas; e (b) a presença ativa de associações privadas ou sindicais e órgãos governamentais. As definições de 2005 parecem estar mais acordes com a realidade brasileira, e fica mais clara a diferença entre um sistema produtivo e inovativo local e um APL.

Conforme a RedeSist, o termo aglomeração pode ser utilizado, de forma genérica, para incluir os diferentes tipos de aglomerados referidos na literatura, tais como distritos industriais, *clusters*, arranjos e sistemas locais de produção, dentre outros. Ele é suficientemente abrangente para "[...] envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, governança e enraizamento" (RedeSist, 2005, p. 5).

Suzigan *et al*. (2003) identificaram, no Estado de São Paulo, quatro tipos básicos de SLPs (Quadro 1.2). O primeiro corresponde aos SLPs que se destacam pela grande importância não só para uma região, mas também para o setor da atividade econômica principal, o que os torna **núcleos de desenvolvimento setorial-regional**. É o caso de Franca e Novo Hamburgo na produção de calçados masculinos e femininos respectivamente.

Outros SLPs são importantes para o setor em termos de produção e de emprego, mas estão inseridos em um tecido econômico muito maior e mais diversificado, como, por exemplo, em grandes cidades industrializadas e, principalmente, nas regiões metropolitanas. Eles são importantes para o setor, mas o desenvolvimento econômico regional não depende tanto deles. Por serem considerados muito desenvolvidos, são designados como **vetores avançados**.

Quadro 1.2

Tipologia de SLPs de acordo com sua importância para a região e para o Estado de São Paulo

		IMPORTÂNCIA PARA O SETOR	
		Reduzida	Elevada
IMPORTÂNCIA LOCAL	Elevada	Vetor de desenvolvimento local	Núcleos de desenvolvimento setorial-regional
	Reduzida	Embrião de arranjo produtivo	Vetores avançados

FONTE: SUZIGAN, Wilson et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31, 2003, Porto Seguro. **Anais**. Porto Seguro, 2003. p. 13.

Por outro lado, se os SLPs são importantes para uma região, mas não para o setor — como ocorre com freqüência na atividade de confecções —, essa configuração representa um **vetor de desenvolvimento local**.

Por último, existe um tipo de SLP que pode ser caracterizado como aquele que não tem muita importância para o setor e que convive com outras atividades econômicas na região, constituindo aquilo que Suzigan *et al.* (2003) denominam um **embrião de arranjo produtivo**.

Bento Gonçalves, por ser um sistema local de produção que irradia sua influência regionalmente para outros municípios da região da Serra gaúcha, insere-se na categoria de **núcleo de desenvolvimento setorial-regional**. Além de ter uma elevada importância local, ele também é importante para o setor, tanto regional como nacionalmente.

1.7 Cadeia de suprimentos

Um dos conceitos mais difundidos ao longo dos últimos anos, principalmente por parte dos autores que abordam a questão da logística, como Christopher (1997) e Wood Jr. e Zuffo (1998), tem sido o de cadeia de suprimen-

tos. Neste trabalho, adota-se a abordagem de Lambert, Cooper e Pagh (1998), que, por ser mais abrangente, melhor retrata a complexidade do caso em estudo.

Para Lambert, Cooper e Pagh (1998), a descrição de uma cadeia de suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa, denominada "empresa focal". Os membros de uma cadeia de suprimentos incluem todas as empresas/organizações com as quais a empresa focal interage, direta ou indiretamente, através dos seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem da matéria-prima até o ponto de consumo final. Porém, para poder administrar melhor uma rede muito complexa, os autores fazem a distinção entre membros primários e membros de apoio.

Os membros primários são todas as empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócios que efetivamente desempenham tarefas operacionais e/ou atividades nos processos do negócio objetivando produzir um resultado específico para um cliente ou para um mercado particular. Os membros de apoio, entretanto, são empresas que apenas proporcionam recursos, conhecimento, vantagens ou ativos para os membros primários da cadeia de suprimentos. Eles não participam diretamente nem desempenham atividades nos processos de transformar *inputs* em *outputs* para o cliente final. Contudo uma empresa pode executar atividades primárias em um processo e de apoio em outro.

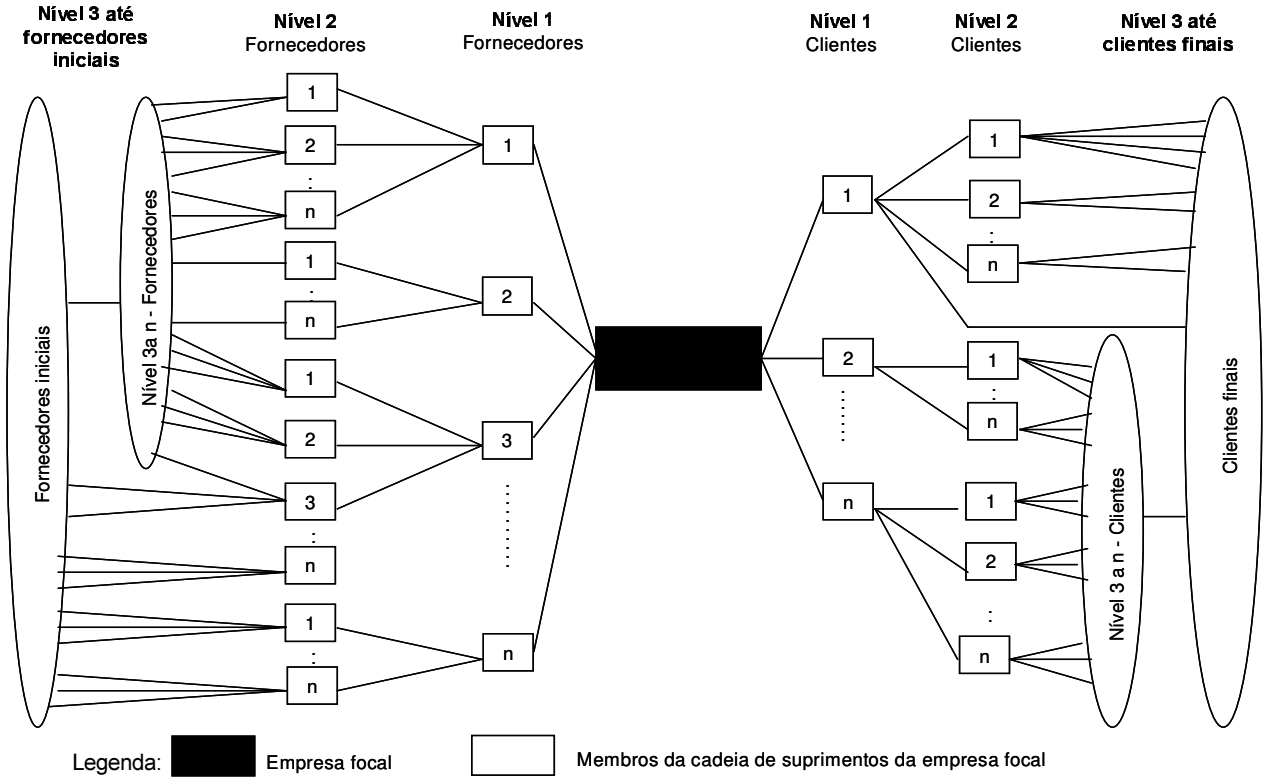
A Figura 1.1 ilustra uma cadeia de suprimentos na perspectiva de Lambert, Cooper e Pagh (1998). De acordo com esses autores, há três dimensões estruturais nessa cadeia: a estrutura horizontal, a estrutura vertical e a posição horizontal da empresa focal entre os seus extremos.

A estrutura horizontal refere-se ao número de níveis ao longo da cadeia. A cadeia de suprimentos pode ser comprida, com vários níveis, ou curta, com poucos níveis. A estrutura vertical refere-se ao número de empresas em cada nível. Uma cadeia pode ter uma estrutura vertical estreita, com poucas empresas em cada camada, ou uma estrutura vertical ampla, com muitos fornecedores e/ou clientes em cada camada. A terceira dimensão estrutural é a posição horizontal da empresa dentro da cadeia de suprimentos. A empresa pode estar posicionada no início, ou seja, próxima da fonte inicial de suprimentos, pode estar no fim, próxima do cliente final, ou em algum lugar entre os dois extremos da cadeia.

É raro uma empresa participar de apenas uma cadeia de suprimentos. Assim, as cadeias de suprimentos das empresas normalmente não têm a forma de um canal, mas de árvores arrancadas, com as raízes e os galhos representando a extensa rede de clientes e fornecedores e as relações existentes entre eles (Lambert, 2001, apud Gasparetto, 2003).

Figura 1.1

Estrutura da cadeia de suprimentos



FONTE: LAMBERT, Douglas M. ; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1998.

1.7.1 Gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*)

A gestão de múltiplos relacionamentos ao longo da cadeia de suprimentos é chamada de *supply chain management* ou de gestão da cadeia de suprimentos. Até pouco tempo atrás, a maioria dos especialistas via a GCS como não sendo muito diferente do gerenciamento logístico. Ou seja, a GCS seria a logística no exterior da empresa, de forma a incluir clientes e fornecedores. Contudo, hoje em dia, a GCS é muito mais do que apenas a integração da logística ao longo da cadeia de suprimentos. Trata-se da integração e da gestão de processos--chave dos negócios ao longo dessa cadeia.

Para se adequar a esse novo entendimento, em 1998, o Council of Logistics Management norte-americano divulgou uma definição modificada de logística, que deixa claro seu campo de atuação, como segue:

> A logística é **aquela parte da cadeia de suprimentos** que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e efetivo e a estocagem de mercadorias, serviços e informações correlatas, do ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender aos requisitos do cliente (Council of Logistics Management *apud* Lambert, Cooper; Pagh, 1998, grifo nosso).

Com base nesse conceito, Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 1) passam a utilizar a seguinte definição para a GCS: "A gestão da cadeia de suprimentos é a integração de processos-chave dos negócios do usuário final até os fornecedores originais, que proporcionam produtos, serviços e informação que agregam valor aos clientes e a outros *stakeholders*".

A intensa competição global da última década levou a que muitas organizações criassem parcerias mutuamente benéficas com fornecedores, distribuidores e outras firmas dentro da cadeia de suprimentos. O objetivo dessas parcerias é oferecer produtos e serviços a custo mais baixo e de melhor qualidade, com grande flexibilidade de *design*. As parcerias são particularmente críticas na manufatura Just-in-Time, onde há poucos estoques para amortecer problemas de produção, de prazos e de uso. As indústrias e as organizações de serviços têm entrado em parcerias estratégicas com fornecedores e provedores de transporte e de estocagem. As indústrias partiram para utilizar os pontos fortes e as tecnologias dos fornecedores, para apoiar o desenvolvimento de novos produtos, e reduziram drasticamente sua base de fornecedores, passando a negociar com apenas alguns poucos selecionados. Os varejistas integraram suas funções logísticas com parceiros na área de transportes, para conseguir entregas diretas às lojas ou estocagens cruzadas, sem necessidade de efetuar fiscalizações (Wisner; Tan, 2000).

A filosofia da GCS expande as atividades integradas de logística voltadas para as próprias empresas, ao juntar várias organizações ao longo da cadeia de suprimentos, tendo como metas comuns a eficiência e a satisfação do consumidor final. A GCS cria uma organização virtual de entidades independentes, para administrar, eficiente e efetivamente, o movimento e a transformação de materiais, componentes, produtos e serviços ao longo da cadeia de suprimentos até a entrega ao usuário final. Desse modo, a GCS integra uma série de funções-chave, incluindo compras, administração da demanda, planejamento da distribuição, administração de qualidade, planejamento da produção e administração de materiais por toda a cadeia de suprimentos (Wisner; Tan, 2000).

O objetivo de curto prazo da GCS é, principalmente, aumentar a produtividade e reduzir os estoques e o tempo de duração do ciclo. Seu objetivo estratégico de longo prazo é aumentar a satisfação do consumidor, a participação de mercado e os lucros de todos os membros da organização virtual. O envolvimento dos fornecedores no *design* de produtos, desde o primeiro momento, por exemplo, permite que os industriais possam desenvolver soluções alternativas, selecionar os melhores e mais econômicos componentes, materiais e tecnologias e receber assistência na avaliação de *designs*. Há inúmeros exemplos de que a participação do fornecedor no *design* de produtos e processos e nas atividades de melhorias contínuas apresenta um impacto positivo na vantagem competitiva e no desempenho. De modo geral, a GCS procura um desempenho superior, através da eliminação de desperdícios e do melhor uso das capacidades e tecnologias dos fornecedores internos e externos.

1.7.2 Risco, poder e liderança

Admitir a dependência é o primeiro passo que leva ao surgimento da solidariedade na cadeia de suprimentos. A partir do momento em que os administradores reconhecem a dependência mútua, existe o potencial de desenvolver relacionamentos cooperativos. A dependência motiva a disposição de negociar transferências funcionais, compartilhar informações-chave e participar no planejamento de operações conjuntas. De acordo com Bowersox e Closs (1996), três conceitos — risco, poder e liderança — são essenciais para entender como funcionam os arranjos de cadeias de suprimentos.

1.7.2.1 Risco

As empresas que participam de arranjos de cadeias de suprimentos compartilham da crença de que, como resultado da cooperação, a longo prazo estarão em melhor situação. Cada empresa se especializa em uma área ou em uma função que coincide com sua competência essencial (Prahalad; Hamel, 1990). Ao cooperar, cada função especializada é integrada na cadeia de suprimentos.

Via de regra, aquele membro da cadeia cuja competência é extremamente especializada assume um risco menor em relação ao desempenho global. Como sua função é singular, é possível que outras cadeias de suprimentos também se interessem por seus serviços, minimizando, portanto, o risco associado com qualquer arranjo em particular.

A desproporção nos riscos entre os membros da cadeia é de importância fundamental para determinar como os relacionamentos logísticos são desenvolvidos e gerenciados. Alguns membros da cadeia dependem mais intensamente do sucesso da cadeia do que outros. Portanto, aqueles membros que têm mais em jogo supostamente assumirão papéis mais ativos e maior responsabilidade para facilitar a cooperação da cadeia.

1.7.2.2 Poder

Em um sentido prático, a prerrogativa, e até a obrigação, de ponta de lança na cooperação repousa com o participante da cadeia de suprimentos que goza do maior poder relativo. A partir da década de 90, uma boa parcela do poder foi repassada dos fabricantes para os varejistas, graças ao comportamento do consumidor.

Embora não contemple todos os aspectos dos negócios, o deslocamento geral do poder para os varejistas é o resultado de quatro eventos bastante singulares. Em primeiro lugar, a tendência geral tem sido em direção à concentração da propriedade dentro de áreas específicas do varejo, no sentido de que os canais são dominados por um número menor de empresas, que têm uma cobertura mais ampla das áreas de compra dos consumidores. Em segundo lugar, os varejistas têm acesso a informações vitais relacionadas com o que está ocorrendo no mercado. A combinação de informações dos pontos de venda e a capacidade de comunicação em tempo quase real significa que as tendências dos consumidores podem ser identificadas e observadas assim que começam a se materializar. Um terceiro fator que tem favorecido os varejistas é a crescente dificuldade e o elevado custo que os fabricantes enfrentam, quando iniciam uma rede de franquias de marca própria. Por último, todo o processo de

reposição logística se transformou de uma situação de “empurra” para uma situação de “puxa”[6]. O *timing* exato para a reposição dos produtos e a sofisticada orquestração de um sistema logístico de alta velocidade orientado pelo mercado são melhor determinados no ponto de compra do consumidor. Quando os consumidores compram, eles ativam a cadeia de suprimentos e acionam a reposição dos produtos.

Mesmo que as forças acima descritas sejam uma realidade da modernidade, nem todos os fatores contemporâneos favorecem uma mudança de poder em direção à cadeia. Uma força contrária tem sido a rápida deterioração das tradicionais estruturas de canal. Não muito tempo atrás, os canais de *marketing* eram claramente definidos por linha de produto. Devido aos ambientes mercadológicos mais concorrenciais de hoje em dia, freqüentemente os produtos são distribuídos por canais cruzados, para atender a mercados específicos. Novos formatos de varejo em quase todas as indústrias voltadas ao consumidor começaram a ameaçar arranjos de canais tradicionais. O resultado é que os fabricantes estão encontrando novas opções de canais para distribuir seus produtos.

1.7.2.3 Liderança

Ainda não é possível fazer generalizações definitivas a respeito da empresa que, idealmente, deve assumir a liderança na cadeia de suprimentos. Em muitas situações, empresas específicas são levadas à posição de liderança simplesmente em função do seu tamanho, do poder econômico, do patrocínio dos clientes e de franquias comerciais abrangentes. Em alguns arranjos bem-sucedidos, existe a clara presença de poder superior por parte de um dos participantes, reconhecido na forma de dependência mútua e respeito por parte dos membros da cadeia. Em outras situações, a liderança parece gravitar a favor da empresa que iniciou o relacionamento.

Geralmente, as pesquisas confirmam que o sucesso de uma cadeia de suprimentos está diretamente correlacionado à presença de lideranças construtivas capazes de estimular um comportamento cooperativo entre as firmas participantes. A essência da liderança da cadeia é assegurar que as funções

---

[6] Antigamente, a iniciativa para produzir determinado produto originava-se no fabricante, e este o oferecia ao varejista, “empurrando” sua produção. Hoje, a lógica inverteu-se. Quem decide a reposição dos produtos na prateleira do varejista é o consumidor, que, ao comprar um produto, deslancha o processo logístico que aciona a reposição da mercadoria. Portanto, a situação é de “puxa”.

fundamentais para a integração logística sejam desempenhadas pela firma mais capacitada. A manutenção de uma perspectiva da cadeia é muito importante para os relacionamentos logísticos.

1.8 Cadeia produtiva (*filière*[7])

Os primeiros estudos sobre cadeias produtivas iniciaram na França, a partir do final dos anos 60, sob o nome de *filière*, e tiveram maior aceitação entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial (Batalha, 1997).

Uma cadeia produtiva é definida a partir da identificação de determinado produto final e do encadeamento das várias operações técnicas, comerciais e logísticas, de jusante a montante, necessárias à sua obtenção (Batalha, 1997, p. 32; Pires, 2001, p. 75). Sua definição deve partir sempre do mercado final (produto acabado) e seguir na direção dos insumos que a originaram. A característica central desse nível de análise é estudar o conjunto de empresas intervenientes de forma sistêmica, sem particularizar as empresas integrantes da cadeia, ao contrário do que ocorre na cadeia de suprimentos. Esta última procura evidenciar a cadeia específica a uma empresa ou organização em particular, a empresa focal, como foi referido anteriormente.

Levando em consideração as interpretações de diversos autores (Christopher, 1997; Wood Jr.; Zuffo, 1998; Pedrozo; Hansen, 2001; Gusmão, 2004), entende-se que a cadeia produtiva é mais abrangente que a cadeia de suprimentos e que, dentro de uma cadeia produtiva, convivem inúmeras cadeias de suprimentos.

Uma cadeia produtiva é composta por dois níveis: a cadeia principal e a cadeia auxiliar. Na cadeia principal, as atividades são diretas e vinculadas ao seu objetivo principal, enquanto a cadeia auxiliar realiza atividades indiretas e de suporte, interagindo dinamicamente com a cadeia principal e proporcionando tudo aquilo que é necessário para executar sua atividade-fim (Pires, 2001).

A análise de uma cadeia produtiva é considerada de caráter tipicamente mesoanalítica, "[...] porque se procura estudar mais do que apenas uma empresa, mas sem chegar ao nível de estudar o conjunto do sistema industrial, res-

[7] O termo *filière* tem origem francesa, e sua interpretação está vinculada a uma sucessão de atividades empresariais que levam a uma contínua transformação de matérias-primas e insumos, do estado bruto até o consumo final.

tringindo-se ao grupo de empresas constituintes de uma cadeia produtiva, ou um subsistema produtivo" (Gusmão, 2004, p. 74).

A análise de cadeias produtivas propicia a identificação de questões relevantes para a melhoria do desempenho e de sua competitividade, já que permite a identificação dos chamados "nós", que constituem os pontos-chave onde são estabelecidas as políticas de toda a cadeia. Também permite, por um lado, identificar os pontos de estrangulamento, isto é, aqueles elos da cadeia que comprometem o seu desempenho como um todo, e, por outro, os pontos fortes existentes (Pedrozo; Hansen, 2001). Para Morvan (1991, apud Batalha, 1997), o conceito de cadeia produtiva tem diversas utilidades: como ferramenta de descrição e análise técnico-econômica; para a formulação e a análise de políticas públicas e privadas; como apoio à avaliação de estratégias empresariais; e como ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão, dentre outros.

No entanto, Pires (2001, p. 80) destaca que o maior benefício decorre da "[...] possibilidade de ampliação da compreensão do contexto onde as empresas estão inseridas, fazendo com que as mesmas caminhem no sentido de ter uma visão sistêmica de sua competitividade". Quando os atores regionais começam a perceber as inter-relações entre os diversos elos da cadeia produtiva, começam a ficar mais claros os pontos de estrangulamento que prejudicam a competitividade regional e a das próprias empresas e quais os esforços coletivos necessários para reverter essa situação.

1.9 Governança de cadeias produtivas e inserção de sistemas produtivos locais

Os sistemas produtivos locais constituem, geralmente, estruturas de produção não integradas, com grande número de empresas, muitas das quais micro, pequenas e médias empresas, onde surgem e se desenvolvem variadas formas de coordenação e agentes coordenadores das relações interempresariais. Essas formas de governança complementam os mecanismos de mercado e variam conforme o SPL. Este é determinado por vários fatores: "[...] sua estrutura de produção, aglomeração territorial, organização industrial, inserção no mercado (interno, internacional), densidade institucional (atores coletivos, privados e públicos) e tecido social" (Suzigan; Garcia; Furtado, 2002a, p. 2).

Na discussão sobre a conformação de sistemas produtivos locais, uma das questões mais relevantes — embora pouco pesquisada — diz respeito à governança da atividade produtiva, isto é, quais são os atores que têm o poder de afetar o desenvolvimento desses sistemas.

Serão analisadas as abordagens de Humphrey e Schmitz (2000); Storper e Harrison (1991); Markusen (1996); Gereffi (1999;1999a); Cassiolato e Szapiro (2002) e Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000), da RedeSist, conforme segue.

1.9.1 A abordagem de Humphrey e Schmitz

Vários autores têm contribuído para a análise dos condicionantes da capacidade de comando das relações interempresariais e de governança da atividade produtiva. Trata-se de relações de poder que se estabelecem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Humphrey e Schmitz (2000, p. 4) definem a governança como "a coordenação das atividades econômicas através de relacionamentos extramercado" e incluem as redes, a quase-hierarquia e a hierarquia nessa categoria. As redes formam-se entre empresas que possuem aproximadamente igual poder. Já a quase-hierarquia refere-se aos relacionamentos entre empresas onde existem vínculos de subordinação, como ocorre, freqüentemente, nas subcontratações. A hierarquia diz respeito à integração vertical, visível na governança corporativa.

Um aspecto determinante para a competitividade do aglomerado é a interação entre os níveis de governança local e global. Para Humphrey e Schmitz (2000), existem três formas possíveis de governança: privada, pública e uma combinação de ambas (Quadro 1.3). Em nível local, a governança privada é representada pelas associações empresariais locais; a pública, pelas agências governamentais regionais e locais; e a pública/privada, pelas redes de políticas regionais e locais. Esta última inclui — além das associações empresariais e das agências governamentais — centros tecnológicos e lideranças locais. Em nível global, a governança privada é exercida pelas cadeias de valor globais; a pública, pelas regras nacionais e internacionais de alcance global; e a pública/ /privada, pelos padrões internacionais.

Humphrey e Schmitz (2000) estudaram vários casos de *clusters* exportadores originários de diversos países em desenvolvimento e chegaram à conclusão de que eles adquirem competências através da inserção em cadeias de valor globais, em relacionamentos quase hierárquicos, mas o *upgrading* geralmente ocorre na esfera da produção, enquanto pouco se progride na área de *marketing*. Entretanto, quando os produtores se inserem em cadeias de relacio-

namentos governadas por mecanismos de mercado, existe maior espaço para o *upgrading* funcional. “E, às vezes, as cadeias produtivas mais conducentes ao aprendizado para competir em mercados globais são as cadeias nacionais”(Humphrey; Schmitz, 2000, p. 24)

Quadro 1.3

Categorias de ações públicas/privadas e níveis de governança local/global da atividade econômica

DISCRIMINAÇÃO	NÍVEL LOCAL	NÍVEL GLOBAL
Governança privada	Associações empresariais locais. *Clusters* comandados por grandes empresas.	Cadeia global coordenada pelo comprador. Cadeia global coordenada pelo produtor.
Governança pública	Agências governamentais locais e regionais.	Regras da Organização Mundial do Comércio. Regras nacionais e supra-nacionais com validade global.
Governança pública--privada	Rede de políticas regionais e locais.	Padrões internacionais. Campanhas de organizações não-governamentais internacionais.

FONTE DOS DADOS BRUTOS: HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton: University of Sussex, 2000. p. 5. (IDS Working paper, n. 120).

1.9.2 A abordagem de Storper e Harrison

Dada a complexidade crescente e a variedade de relacionamentos interempresariais no mundo real, diversos autores tentaram classificar as aglomerações industriais de acordo com as relações de poder. Storper e Harrison (1991) abordam o tema mediante a análise dos relacionamentos hierárquicos que se produzem nas cadeias de suprimentos. Consideram que a estrutura de

governança que se forma na cadeia de produção e distribuição a partir das interações entre as empresas, tanto no sentido vertical como no horizontal, perfaz um sistema de produção. Tal estrutura diz respeito ao grau de hierarquia e liderança — ou a seus opostos, colaboração e cooperação — na coordenação do sistema. Os autores apresentam uma taxonomia de cadeias produtivas, ou sistemas de produção, segundo a estrutura de governança predominante.

No primeiro, chamado de *all ring no core*, não existe, sistematicamente, uma empresa líder, mas, eventualmente, pode haver uma rotatividade na liderança para cada novo projeto, sem qualquer hierarquia. Tais características estão presentes, conforme apontado pelos autores, nos distritos industriais italianos[8].

A segunda forma é a chamada *core-ring with coordinating firm*. Nesse tipo de estrutura, verifica-se algum grau de hierarquia, resultante da presença de assimetrias entre os agentes participantes. Observa-se, também, algum tipo de coordenação sistemática que uma das empresas exerce sobre as outras, influindo sobre as operações internas destas. No entanto, o ponto crucial é que a empresa coordenadora não pode funcionar sem as outras, ou seja, não pode internalizar as tarefas que são realizadas pelos outros participantes do processo, nem pode determinar a sobrevivência, ou não, das outras empresas. Segundo os autores, entrariam nessa categoria as redes coordenadas por empresas como a Benetton e a Bosch.

A terceira estrutura apresentada por Storper e Harrison (1991) é chamada de *core-ring with lead firm* e possui alguns elementos semelhantes à anterior. Existem assimetrias entre os agentes, que se traduzem em relações hierarquizadas entre eles, mas a principal diferença é que a empresa líder, nesse caso, é dominante. Ela é suficientemente independente de seus fornecedores e subcontratantes, ao ponto de poder substituí-los a qualquer momento, ou seja, ela pode modificar seu anel unilateralmente. Conforme os autores, empresas como a General Electric e a Toyota, na Toyota City, no Japão, são exemplos dessa estrutura de governança.

O quarto e último tipo é chamado de *all core* e está relacionado com a empresa verticalmente integrada que assume todas as tarefas de produção e distribuição, de modo que não se verifica a conformação de uma rede de empresas. O exemplo dado pelos autores para esse tipo de estrutura é o da empresa Westinghouse, próxima a Pittsburgh, nos Estados Unidos, que produz equipamento ferroviário. Esse tipo de governança é de pouco interesse para este trabalho.

---

[8] Os autores estão referindo-se aos distritos industriais italianos nos anos 80, onde as relações entre as empresas locais eram “entre iguais”.

1.9.3 A abordagem de Markusen

Uma outra tipologia alternativa é a utilizada por Markusen (1996), que tem a vantagem de incluir formas diferenciadas de organização industrial dentro de sua definição de distrito industrial, o que amplia as possibilidades de descrever diferentes realidades e trajetórias.

Para Markusen (1996), o que mais surpreende na era das tecnologias da informação e da comunicação — onde ocorre uma mobilidade crescente dos fatores de produção e das empresas — é a atração continuada exercida por algumas localidades. A autora sugere que essa atração pode estar relacionada a algumas variantes dos distritos industriais. Para tanto, utiliza uma definição de distrito industrial que não se limita a seu uso mais freqüente, isto é, ao distrito industrial italiano de caráter marshalliano. De acordo com Markusen (1996, p. 296), um distrito industrial é "[...] uma área de tamanho respeitável e espacialmente delimitada de atividade econômica direcionada ao comércio e que possui uma especialização produtiva distintiva, seja esta relacionada a recursos, manufatura ou serviços". A partir dessa definição, e com base em pesquisa indutiva, a autora adota uma classificação de distritos industriais em quatro tipos, que leva em conta as seguintes variáveis: tamanho da empresa, relacionamentos interempresariais e orientação interna ou externa.

O primeiro tipo refere-se aos distritos industriais marshallianos na variante italiana; o segundo, ao distrito centro-radial (*hub-and spoke*), onde a estrutura regional gira em torno de uma ou várias grandes corporações, em uma ou em algumas poucas indústrias; o terceiro, à plataforma industrial satélite, constituída, principalmente, de plantas que são filiais de grandes corporações multinacionais. Esse tipo de distrito pode estar constituído por filiais *high tech* ou consistir, fundamentalmente, de estabelecimentos de baixos salários, baixos impostos e subsidiados pelo Governo. O quarto é o distrito com base no Estado, uma categoria mais eclética, onde uma entidade governamental atua como âncora da economia local. A Figura 1.2 mostra modelos esquemáticos dos três primeiros tipos, onde os relacionamentos das firmas dentro da região aparecem dentro do círculo, e os relacionamentos com o exterior aparecem fora dele, fornecedores à esquerda e clientes à direita. Um distrito real pode ser um amálgama de um ou mais tipos, e, ao longo do tempo, os distritos podem-se transformar de um tipo em outro (Markusen, 1996). O Silicon Valley, nos Estados Unidos, pode ser utilizado como exemplo de um amálgama, já que ele acolhe um distrito industrial em eletrônica, possui algumas organizações-chave que agem como âncoras (Lockheed, Hewlett Packard, Universidade de Standford), funciona como plataforma de filiais de grandes corporações transnacionais (IBM,

Oki, Hyundai, Samsung, NTK) e ocupa o quarto lugar, nos Estados Unidos, como receptor de despesas militares (Pietrobelli, 2002).

Na formulação inicial de Marshall, o distrito industrial é uma região onde a estrutura comercial é constituída de pequenas firmas de propriedade local que tomam decisões de investimento e de produção em nível local. As economias de escala são relativamente baixas, evitando o surgimento de grandes empresas. Dentro do distrito, grande parte do comércio ocorre entre compradores e vendedores, através de contratos ou compromissos de longo prazo. Embora Marshall não os tenha descrito explicitamente, supõe-se que os vínculos e a cooperação com firmas de fora do distrito são mínimos. A Figura 1.2a mostra um distrito industrial marshalliano (Markusen, 1996).

Alguns estudiosos associaram as características descritas por Marshall (1982) a regiões tais como a Terceira Itália, na Itália, ou o Vale do Silício, nos Estados Unidos, para explicar a *performance* econômica superior dessas regiões. Como já foi salientado anteriormente, a ênfase recai nos relacionamentos socioeconômicos de longo prazo entre as empresas locais, que envolvem a confiança e um misto de competição e colaboração, e, no caso italiano, o papel das instituições locais (Markusen, 1996).

A segunda categoria de distrito industrial proposta por Markusen (1996) e detectada empiricamente nos Estados Unidos e em outros países é a centro-radial. Ocorre nas regiões onde uma firma ou um certo número de firmas-chave e/ou instalações atuam como âncoras ou centros de uma economia regional e onde os fornecedores e as atividades relacionadas se difundem como os raios de uma roda (Figura 1.2b). Por exemplo, Toyota, na Toyota City, no Japão; e Embraer, em São José dos Campos, no Brasil.

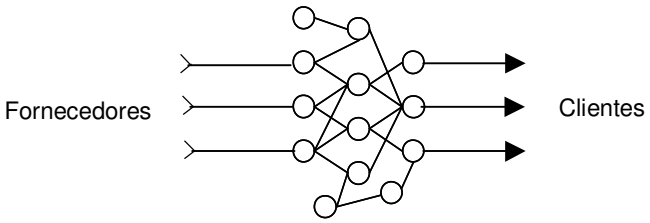
O dinamismo das economias centro-radiais está associado à importância dessas organizações-âncora em seus mercados nacionais e internacionais. Outras empresas locais tendem a desenvolver relacionamentos subordinados a elas. Portanto, os distritos centro-radiais são dominados por grandes empresas, verticalmente integradas em um ou mais setores, rodeadas de fornecedores menores e menos poderosos (Markusen, 1996).

Com o tempo, dada a aglomeração de pessoal qualificado e de serviços comerciais nesses locais, esses distritos poderão deslanchar um processo de desenvolvimento mais diversificado, onde novas empresas poderão ter pouca interação com as empresas do centro, mas se beneficiarão das economias de urbanização e de aglomeração.

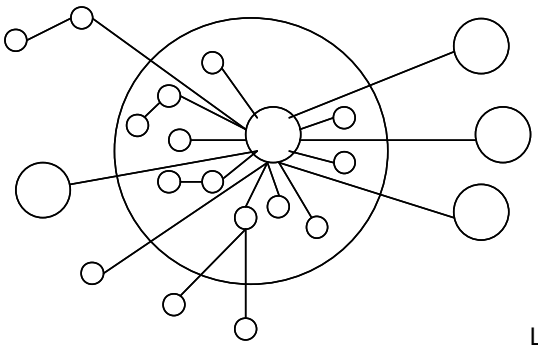
Figura 1.2

Tamanho de empresa, vínculos e tipo de inserção local

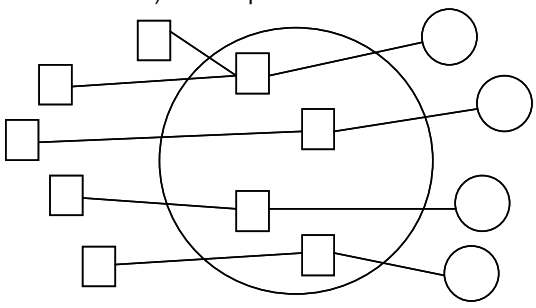
a) distrito industrial marshalliano



b) distrito centro-radial



c) distrito plataforma-satélite



Legenda:

Grande empresa

Pequena empresa

Planta industrial-filial

FONTE: MARKUSEN, Ann. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. **Economic Geography**, v. 72, n. 3, p. 297, jul. 1996.

As grandes empresas do núcleo freqüentemente têm vínculos substanciais com fornecedores, concorrentes e clientes fora do distrito. Isso pode trazer benefícios ao distrito, uma vez que esses vínculos podem servir de transmissores de inovações e de criatividade de outras localidades, facilitando a transferência de novas idéias e de tecnologia para a região.

Os distritos centro-radiais podem apresentar cooperação internamente, mas, geralmente, esta será nos termos definidos pela empresa-âncora. Grandes volumes de comércio intradistrito ocorrem entre fornecedores e empresas centrais, freqüentemente na forma de contratos de longo prazo e de compromissos. A cooperação pode envolver esforços de aprimoramento da qualidade do fornecedor, prazos e controles de estoques e pode-se estender para fornecedores fora das fronteiras do distrito.

A plataforma-satélite é uma terceira variante de distritos industriais em rápido crescimento descrita por Markusen (1996). Consiste na aglomeração de filiais de transnacionais estrangeiras que possuem múltiplas plantas ao redor do mundo. Muitas vezes, são atraídas por políticas governamentais nacionais ou locais de estímulo ao desenvolvimento de alguma região. As principais decisões de investimento são tomadas fora do distrito industrial, e as atribuições dessas plataformas-satélite são poder se manterem em pé sozinhas, ou seja, serem espacialmente independentes de operações a montante ou a jusante, bem como aglomerar de outros concorrentes e fornecedores da área (Figura 1.2c). Predominam os vínculos com a sede da corporação e com outras filiais da própria corporação. Tende a haver pouca cooperação entre os ocupantes das plataformas, freqüentemente pertencentes a diferentes atividades ou indústrias. Um exemplo brasileiro é a Zona Franca de Manaus.

Ao contrário do que ocorre na versão de distrito centro-radial, a corporação, geralmente transnacional, não tem sua sede no local. Os limites para o desenvolvimento desse tipo de distrito industrial decorrem da falta de financiamento local, de qualificação técnica, de serviços de negócios e de associações relacionadas que possam proporcionar recursos e serviços compartilhados (Markusen, 1996).

Um quarto tipo de *sticky place* descrito por Markusen (1996) consiste no distrito industrial ancorado no Estado, onde uma entidade pública, que pode ser uma base militar, uma universidade, uma concentração de oficinas públicas, atua como âncora principal do distrito. Nesses locais, a estrutura de negócios é dominada pela presença de tais entidades. Como exemplos, no Brasil, podem ser citadas a Cidade de Campinas, que deve muito à sua renomada universidade, e São José dos Campos, onde o complexo aeroespacial foi instalado pelo Estado.

As economias de escala são geralmente elevadas nesses complexos industriais. Os fornecedores ficam dependentes do nível de despesas públicas, e as empresas já existentes jogam um papel menos importante nesses distritos, em relação aos distritos marshallianos ou aos *hub and spoke*. As perspectivas de crescimento de longo prazo dependem de dois fatores: as perspectivas da própria âncora estatal e até que ponto a entidade estatal estimula o desenvolvimento da região gerando fornecedores locais, dando lugar a novos negócios ou fornecendo mão-de-obra ou outros fatores de produção para a economia local.

Markusen (1996) chama atenção para o fato de que os estudos de distritos industriais e das redes de empresas no interior deles geralmente ficam confinados a pequenas empresas em algumas indústrias selecionadas; seus vínculos com empresas maiores e com outras empresas e instituições fora da região são ignorados. Como resultado, tiraram-se conclusões sobre o crescimento desses distritos como se este dependesse apenas das vantagens aglomerativas e da ação conjunta, sem levar em consideração sua inserção dentro de um contexto mais amplo, especialmente no que se refere às cadeias globais de produção e de suprimento de mercadorias. Nesse sentido, a contribuição de Gereffi (1999; 1999a) é fundamental para entender a posição dos sistemas produtivos locais na divisão internacional do trabalho (Humphrey, 2001; Suzigan; Garcia; Furtado, 2002a). Ele se vale da perspectiva da cadeia de valor global (*global commodity chain*[9]), que é uma das tantas formas de abordar os relacionamentos interempresariais. Decorre da interpretação de que o *design*, a produção e o *marketing* de produtos envolvem uma cadeia de atividades dividida entre diversas organizações, freqüentemente localizadas em lugares geográficos diferentes.

Dada a crescente internacionalização das economias nacionais, as empresas locais ficam cada vez mais expostas à concorrência internacional, não só nos mercados externos, mas também nos mercados nacionais. A tendência à formação de áreas de livre comércio, uniões aduaneiras e mercados comuns e as negociações em curso por parte do Governo brasileiro (Mercosul, ALCA, Área de Livre Comércio Inter-Regional entre o Mercosul e a União Européia) sinalizam uma maior abertura da economia e uma intensificação do comércio exterior. Assim, é necessário prever a possibilidade de que outros sistemas

---

[9] A expressão *global commodity chain,* utilizado por Gereffi (1999; 1999a), pode dar lugar a uma interpretação equivocada, pois a palavra *commodity* é comumente utilizada para se referir a produtos padronizados produzidos em grande escala; portanto, alguns autores preferem utilizar a expressão "cadeia de valor global" (Humphrey; Schmitz, 2000) ou "cadeia produtiva global" (Suzigan; Garcia; Furtado, 2002a).

produtivos locais, à semelhança do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos (RS), passem a se inserir, cada vez mais, em cadeias de valor globais.

1.9.4 A abordagem de Gereffi

A idéia de cadeias produtivas ou de cadeias de valor (Porter, 1990) não é nova, mas a originalidade de Gereffi (1999; 1999a) repousa em três pontos principais (Humphrey, 2001). Em primeiro lugar, o autor analisa como esses sistemas dispersos de produção são coordenados. Partindo da teoria dos custos de transação (Williamson, 1985), ele sugere que, além da coordenação pelos mecanismos de mercado (preços) ou pela integração vertical (a empresa), os mercados globais estão sendo, cada vez mais, coordenados através de redes de empresas. Isso, às vezes, envolve a complexa coordenação de atividades, tais como *design* do produto, especificações do processo e *timing*, entre empresas que não têm vínculos de propriedade entre si.

Em segundo lugar, a análise da cadeia de valor global destaca o papel que jogam as empresas de serviços, tais como *designers*, varejistas, proprietários de marcas, etc., na construção de sistemas de produção e de distribuição dispersos globalmente. Distingue entre diferentes tipos de governança, ou formas de coordenação, da cadeia de valor e examina suas conseqüências para o fluxo de conhecimento, acesso aos mercados de países desenvolvidos e oportunidades para o *upgrading*.

Em terceiro lugar, a análise considera as diferentes formas por meio das quais as empresas, dentro de cadeia de valor global, se podem deslocar para um patamar mais elevado de complexidade e de maior rentabilidade (Gereffi, 1999a).

Os capitais industrial e comercial promoveram a globalização da produção, ao estabelecerem duas formas diferenciadas de redes econômicas internacionais, que Gereffi (1999a) chama de "cadeia de valor coordenada pelo produtor" (*producer driven commodity chain*) e "cadeia de valor coordenada pelo comprador" (*buyer driven commodity chain*). Uma cadeia de valor refere-se ao conjunto de atividades envolvidas no *design*, na produção e no *marketing* de um produto. As cadeias de valor coordenadas pelo produtor são aquelas onde grandes produtores, geralmente transnacionais, assumem um papel central na governança das redes de produção, tanto a montante quanto a jusante. Esse tipo de cadeia é característica das indústrias intensivas em capital e tecnologia, tais como as de automóveis, aeronaves, computadores, semicondutores e máquinas pesadas. A indústria automobilística é um exemplo clássico de uma cadeia coordenada pelo produtor.

As cadeias de valor coordenadas pelo comprador referem-se àquelas indústrias onde grandes varejistas, comerciantes e produtores com marcas de renome desempenham papéis importantes no estabelecimento de redes de produção descentralizadas em uma série de países exportadores majoritariamente localizados no Terceiro Mundo. Esse padrão de industrialização coordenada pelo comércio tornou-se bastante comum em indústrias de bens de consumo intensivas em mão-de-obra, tais como os de vestuário, calçados, brinquedos, objetos para o lar, eletrônica de consumo e uma variedade de artesanatos. A produção geralmente é feita por redes estratificadas de fabricantes dos PEDs, que fornecem produtos acabados a compradores do exterior. As especificações dos produtos são proporcionadas por grandes atacadistas ou comerciantes que fazem a encomenda. Essas corporações fazem o *design* e/ou comercializam os produtos de marca encomendados, mas não os produzem (Gereffi, 1999a).

Tanto nas cadeias coordenadas pelo produtor quanto nas coordenadas pelo comprador, a respectiva estrutura de governança é determinada pela capacidade da empresa de deter ativos estratégicos-chave que são difíceis de imitar por outros agentes participantes da cadeia. Nas primeiras, os ativos-chave são produtivos, sustentados por atividades fundamentais de desenvolvimento de produto e gestão de ativos comerciais. No caso das cadeias coordenadas pelo comprador, este geralmente não possui atividades produtivas, e seu poder decorre da posse de ativos comerciais, como marca ou canais de comercialização e distribuição, como ocorre com grandes varejistas ou "produtores sem fábrica" (Gereffi, 1999, p. 46), tais como Nike, Reebok, Liz Clairbone.

Os lucros nas cadeias coordenadas pelo comprador não derivam da escala, do volume ou dos avanços tecnológicos, mas, principalmente, de combinações únicas de pesquisas de custo elevado, *design*, *marketing* e serviços financeiros que permitem que varejistas, *designers* e comerciantes atuem como agentes estratégicos no vínculo entre fábricas no exterior e *traders* e os nichos de produtos que surgem nos seus principais mercados consumidores. As empresas que desenvolvem e vendem produtos de marca exercem um controle substancial sobre como, quando e onde vai ser manufaturado o produto e quanto lucro se acumula em cada fase da cadeia. Desse modo, enquanto as cadeias coordenadas pelo produtor são controladas por grandes fabricantes no ponto de produção, a principal alavancagem nas indústrias coordenadas pelo comprador é exercida por varejistas e comerciantes na ponta de distribuição (Gereffi, 1999a).

Uma das principais hipóteses da abordagem da cadeia de valor global é que, para que ocorra o desenvolvimento de países, regiões ou empresas, o vínculo deve ser com as empresas líderes de cada indústria (Gereffi, 1999a). Essas empresas líderes não são, necessariamente, os fabricantes tradicionais verticalmente integrados e nem sequer precisam estar envolvidas na manufatura

de produtos acabados. O que distingue as firmas líderes dos seguidores ou subordinados é que elas controlam o acesso aos principais recursos — sejam eles o *design* do produto, as novas tecnologias, os nomes de marcas, os canais de comercialização e a distribuição — que geram os rendimentos mais lucrativos na respectiva indústria.

Nas cadeias controladas pelo comprador, a governança reflete-se na integração e na coordenação funcional de atividades internacionalmente dispersas. As firmas líderes não apenas compram produtos já prontos de fabricantes ou intermediários na base de relacionamentos transacionais. Elas governam a rede, especificando o que deve ser produzido e por quem e fiscalizando o resultado. A noção de *buyer driven* expressa a idéia de que o comprador exerce o controle sobre a cadeia, mesmo não sendo o proprietário. Há uma governança muito forte exercida pelos compradores, e a crescente concentração do varejo na maioria dos países desenvolvidos sinaliza um aumento da tendência a que as cadeias coordenadas pelo comprador se tornem cada vez mais comuns (Gereffi, 1999a).

1.9.5 A abordagem da RedeSist

Cassiolato e Szapiro (2002), da RedeSist, manifestam uma séria crítica aos trabalhos produzidos até o momento, no exterior, relacionados com a possibilidade de transformar aglomerados geográficos de países em desenvolvimento em arranjos e sistemas produtivos dinâmicos. Alegam que as análises disponíveis, apesar de incorporarem elementos sobre a coordenação das atividades ao longo das cadeias produtivas, ainda são extremamente reducionistas. Isto porque, nesses trabalhos, a possibilidade de desenvolvimento das aglomerações está atrelada à inserção em cadeias produtivas globais, que são invariavelmente coordenadas por agentes externos àqueles países. Conforme essa visão, a única saída possível para que aglomerações localizadas nos PEDs se transformem em arranjos e sistemas locais de produção dinâmicos reside na exportação de *commodities* e na inserção em cadeias produtivas globais.

Dentro de uma perspectiva que destaca a importância da inovação na competitividade dos arranjos e sistemas produtivos locais, Cassiolato e Szapiro (2002) propõem uma tipologia que atenda às especificidades do caso brasileiro. Identificam três dimensões importantes: a governança, o destino da produção e o grau de territorialização das atividades produtivas.

Em relação à governança, enfatizam a necessidade de introduzir a análise sobre a natureza e a intensidade das interações entre os diversos atores locais,

tanto empresariais quanto institucionais, e as articulações entre estes e outros agentes localizados fora dos ASPLs. Segundo Cassiolato e Szapiro (2002, p. 22):

> Num mundo crescentemente globalizado, as possíveis articulações entre os agentes locais inexoravelmente se relacionam a (e dependem de) outras articulações com agentes localizados fora do território. Deve-se, portanto, buscar entender sob que sistema de coordenação se estabelecem (ou podem ser estabelecidas) as relações de caráter local entre empresas e instituições. A governança, portanto, é fundamental.

Quanto aos mercados de destino da produção, trabalhos empíricos da RedeSist (Cassiolato; Lastres; Szapiro, 2000) indicam que existem aspectos específicos relevantes dos processos de aprendizado, de capacitação para a inovação e de estruturação da cooperação, que se diferenciam conforme os mercados de destino da produção local. No Brasil, essa dimensão é muito importante, porque, em alguns casos, a produção de uma aglomeração satisfaz apenas um padrão de demanda específico de determinada região. Cassiolato e Szapiro (2002) propõem diferenciar os mercados de destino em: local/regional, regional/nacional ou nacional/internacional.

A terceira dimensão diz respeito ao grau de territorialização das atividades produtivas. Essa dimensão está diretamente relacionada com dois aspectos da premissa básica dos autores: a importância da inovação na competitividade e a dimensão local da inovação. Para Cassiolato e Szapiro (2002, p. 27), "A pergunta-chave é até que ponto estão enraizadas localmente as capacitações necessárias ao estabelecimento de atividades inovativas".

A territorialização é mais do que a simples localização da atividade econômica. Está ligada à dependência da atividade econômica local em relação a recursos territorialmente específicos. As economias externas marshallianas decorrentes da proximidade geográfica beneficiam a maioria dos arranjos e sistemas produtivos locais, mas, quando recursos materiais ou imateriais (por exemplo, ativos relacionais), não disponíveis em outros lugares ou difíceis de serem criados ou imitados rapidamente em algum outro lugar, fazem parte de uma aglomeração, sua atividade econômica é totalmente territorializada.

Da discussão anterior, depreende-se que as abordagens utilizadas para analisar o fenômeno das aglomerações produtivas não são apenas diversas, mas conceitualmente difusas, apresentando diferentes taxonomias. Isso apenas prejudica o diálogo entre os pesquisadores, porém não impede que o fenômeno seja analisado.

Diversas áreas do conhecimento salientaram a importância dos arranjos e sistemas produtivos locais como fonte de vantagens competitivas originadas na eficiência coletiva, a qual decorre das economias externas e da ação conjunta. Porém, em um mundo crescentemente globalizado, as possíveis articula-

ções entre os agentes locais estão invariavelmente relacionadas a outras articulações com agentes externos ao aglomerado, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Portanto, interessa esclarecer quais são os sistemas de coordenação que se estabelecem nos relacionamentos de caráter local/regional, regional/nacional ou nacional/internacional.

Dado o grau de abertura da economia brasileira, as vantagens competitivas devem ser sustentáveis tanto no mercado interno como no mercado externo, caso contrário, a sobrevivência das empresas fica ameaçada pela concorrência externa. Entretanto, considerando que o comércio internacional se tornou cada vez mais complexo, não basta ser competitivo para colocar um produto no exterior. A cadeia de suprimentos é tão importante quanto o produto, e a questão é se inserir em canais de distribuição e de comercialização que não sufoquem o *upgrading* das empresas do arranjo produtivo local. A análise da cadeia produtiva, por sua vez, ao proporcionar uma visão sistêmica, contribui sobremaneira para auxiliar na formulação de políticas públicas e privadas que buscam superar os pontos de estrangulamento.

Como foi salientado por Suzigan, Garcia e Furtado (2002), os condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais das aglomerações exercem uma grande influência na especialização produtiva, na criação de instituições de apoio, na estrutura de governança e na existência da confiança para empreender ações conjuntas de cooperação. Ou seja, para poder entender os vínculos que se estabelecem entre os agentes internos e externos ao arranjo produtivo, faz-se necessário analisar os relacionamentos. Para tanto, o próximo capítulo expõe a teoria sobre o *marketing* de relacionamento que será utilizada para essa finalidade.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

2.1 Introdução

Na época atual, de mercados complexos, concorrência intensiva e clientes exigentes, o *marketing* de relacionamento atrai, cada vez mais, a atenção de teóricos e praticantes de *marketing*. Os teóricos, principalmente, estudam a natureza e o alcance do *marketing* de relacionamento e desenvolvem conceitos relacionados com o valor de relacionamentos cooperativos entre compradores e vendedores, bem como analisam os relacionamentos entre diferentes atores de *marketing*, incluindo fornecedores, concorrentes, distribuidores e funções internas na criação e na entrega de valor para o cliente.

O *marketing* de relacionamento surgiu na literatura e na prática de *marketing* como uma alternativa estratégica às trocas discretas de mercado (Dwyer; Schurr; Oh, 1987), proporcionando maior estabilidade aos relacionamentos entre compradores e vendedores e contribuindo para o surgimento e a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Ele se nutre, fundamentalmente, na teoria da dependência de recursos (Barney, 1991; Pfeffer; Salancik, 1978); na teoria dos custos de transação (Williamson,1975;1985); e na teoria da troca relacional (Macneil *apud* Heide, 1994).

Entretanto os fundamentos teóricos do *marketing* de relacionamento ainda não foram suficientemente desenvolvidos e continuam em fase de elaboração. Assim sendo, o termo está sendo usado para refletir-se a respeito de uma diversidade de temas e perspectivas, algumas mais limitadas do que outras, quase paradigmáticas, na abordagem e na orientação (Parvatiyar; Sheth, 2000).

O MR tenta envolver e integrar clientes, fornecedores e outros parceiros da infra-estrutura nas atividades de desenvolvimento e de *marketing* da empresa. Esse envolvimento resulta em relacionamentos interativos com fornecedores, com clientes ou com outros parceiros da cadeia de valor da empresa, o que sugere estreitos vínculos econômicos, emocionais e estruturais entre eles. O relacionamento integrativo reflete interdependência entre as partes, ao invés de independência de escolha, e enfatiza a cooperação ao invés da competição e do conseqüente conflito entre os atores de *marketing*. Assim, o desenvolvimen-

to do *marketing* de relacionamento assinala uma mudança nos axiomas de *marketing*: da competição e do conflito para a cooperação mútua e da independência de escolha para a interdependência mútua (Sheth; Parvatiyar, 2000).

Neste capítulo, aborda-se, em primeiro lugar, o conceito de *marketing* de relacionamento; em continuação, discute-se o modelo de seis mercados de Payne (2000) e a modificação sugerida por Malhotra e Agarwal (2002); a seguir, trata-se da orientação para o MR, o MR na área de serviços e do MR nas alianças estratégicas; finalmente, debatem-se os motivos para o sucesso do MR e os atributos envolvidos.

2.2 O conceito de *marketing* de relacionamento

Atualmente, há grandes variações nas definições e na forma de abordar o *marketing* de relacionamento. Alguns o vêem como preocupado apenas com a díade cliente-fornecedor; outros como transcendendo os relacionamentos com o cliente e incluindo outros mercados ou *stakeholders*. Em geral, os grupos anglo-australiano e nórdico utilizam uma definição mais ampla de *marketing* de relacionamento, enquanto o grupo norte-americano utiliza uma mais limitada, em nível da díade cliente-fornecedor (Payne, 2000).

A ótica mais limitada é a do *database marketing*, cuja ênfase recai nos aspectos promocionais do *marketing,* vinculados ao uso de base de dados. Outro ponto de vista limitado, mas relevante, considera o *marketing* de relacionamento apenas como um procedimento para reter clientes, no qual se utilizam várias táticas de *marketing* pós-venda para manter o cliente vinculado. Uma terceira abordagem, bastante difundida e que se utiliza da tecnologia de informação, é a do relacionamento personalizado com os clientes, conhecido como relacionamento *one to one* (Parvatiyar; Sheth, 2000).

Entre as definições mais abrangentes de *marketing* de relacionamento, encontra-se a de Berry, de 1983, reproduzida em Berry (2002, p. 61), relacionada com a área de serviços: "O *marketing* de relacionamento é atrair, manter e — nas organizações de serviços múltiplos — aumentar os relacionamentos com o cliente". Esse artigo marca a primeira vez que a expressão "*marketing* de relacionamento" apareceu formalmente na literatura de *marketing*. Uma outra definição muito influente foi proposta por Morgan e Hunt (1994, p. 24): "O *marketing* de relacionamento refere-se a todas as atividades de *marketing* direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso".

Grönroos (1994, p. 9) proporciona uma definição geral do alcance do *marketing* de relacionamento, quando o descreve como sendo sobre trocas mutuamente benéficas e sobre o cumprimento de promessas por ambas as partes em uma série de interações, enquanto perdurar o relacionamento. Parvatiyar e Sheth (2000, p. 9) salientam a importância da cooperação e da colaboração, quando definem MR como sendo "[...] o processo contínuo de envolver-se em atividades e programas cooperativos e colaborativos com clientes imediatos e finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a um custo reduzido". Os relacionamentos cooperativos entre atores de *marketing* nem sempre têm o propósito da troca. A atividade principal relaciona-se com a **criação de valor** através da participação conjunta em um comprometimento relacional (Heide; John, 1990). O resultado desse comprometimento não é, necessariamente, uma troca de valores, mas pode resultar na criação de valor através da cooperação e da colaboração em atividades tais como co-produção, pesquisa e desenvolvimento ou *marketing* conjunto.

Para Palmer (2002), o conceito de *marketing* de relacionamento deve ser entendido como um conceito "guarda-chuvas", que enfatiza a necessidade de se olhar para as trocas a partir de uma perspectiva de longo prazo e não de curto prazo. O autor destaca quatro aspectos no ambiente de *marketing* que se sobrepõem e que poderiam explicar a ascensão do *marketing* de relacionamento nos anos 90: o tecnológico, o social, o econômico e o político/legal. Do ponto de vista tecnológico, a facilidade com que as grandes corporações se podem comunicar com milhares de clientes permite que estas possam criar relacionamentos muito próximos com eles, o que antes era privilégio exclusivo das pequenas e médias empresas. Quanto ao aspecto social, a principal mudança é que a rede de relacionamentos dos indivíduos sofreu uma metamorfoses: no lugar de predominarem as redes tradicionais da família e da Igreja como antigamente, está havendo uma intensificação dos relacionamentos entre os indivíduos e os vendedores comerciais. Além disso, dois argumentos econômicos estão sendo utilizados para explicar o avanço do *marketing* de relacionamento nas duas últimas décadas: (a) é menos dispendioso reter clientes já existentes do que ter de recrutar continuamente novos clientes para substituir aqueles que deixaram de sê-lo; (b) a qualidade dos relacionamentos comprador-vendedor está sendo considerada como um elemento de vantagem competitiva sustentável. Do ponto de vista político, uma das principais mudanças é o fim de monopólios estatais e o aumento da competição. Muitas das funções anteriormente desempenhadas pelo Estado passaram a ser desempenhadas pela iniciativa privada. Isso vem criando a necessidade de uma maior cooperação entre unidades autônomas para substituir estruturas mais centralizadas.

Alguns dos argumentos arrolados por Palmer (2002) para explicar o avanço do *marketing* de relacionamento coincidem com o conceito de eficiência coletiva idealizado por Schmitz (1997) para descrever a vantagem competitiva derivada de economias externas e a ação conjunta encontrada em algumas aglomerações industriais contemporâneas, assim como a ênfase na cooperação interempresarial como fonte de vantagens competitivas nos arranjos produtivos locais (Becattini, 1990; Markusen, 1996; Pyke; Becattini; Sengenberger, Ed., 1990; Scott, 1996).

Gummesson (2002) busca inserir o *marketing* de relacionamento no contexto da Nova Economia, a qual, na sua visão, envolve diversos fenômenos, tais como a sociedade em rede, o foco nos serviços, o novo papel do cliente, as tecnologias da informação, a globalização, a desregulamentação dos sistemas financeiros e o surgimento dos blocos econômicos. Diante desse quadro, não vê outra saída senão a de repensar o *marketing* e a administração. Para tanto, Gummesson cunhou a expressão "*marketing* de relacionamento total". Do seu ponto de vista, o *marketing* de relacionamento total é o *marketing* baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo, assim, que o *marketing* se encontra enraizado na administração total de todas as redes da organização vendedora, no mercado e na sociedade. Ou seja, o *marketing* de relacionamento total envolve não apenas relacionamentos de mercado, tais como a díade fornecedor-cliente, mas também os relacionamentos com os fornecedores do próprio fornecedor, com os concorrentes e com os intermediários. Envolve, também, em um nível acima dos relacionamentos de mercado, os megarrelacionamentos — que dizem respeito aos relacionamentos com as autoridades públicas, com a mídia e com outras entidades na sociedade que exercem influência no comportamento do mercado — e os nanorrelacionamentos, os quais se referem aos relacionamentos internos a uma organização. Ao todo, Gummesson (1999) inclui 30 formas de relacionamento no MRT.

Ao incluir os megarrelacionamentos no *marketing* de relacionamento total, Gummesson (1999) também se aproxima dos teóricos das aglomerações setoriais e geográficas de empresas que enfatizam a importância de se ter uma rede de instituições locais, públicas e privadas, que apóie os agentes econômicos, para atingir a competitividade sistêmica (centros tecnológicos, entidades de classe e governos locais).

O *marketing* de relacionamento total, de acordo com Gummesson (2002), é uma síntese de contribuições de várias teorias e práticas de *marketing* e de administração. A administração de *marketing* e os 4Ps (produto, preço, promoção e distribuição) sempre serão importantes. O *marketing* de serviços evidenciou o fato de que as economias modernas se baseiam, em grande parte, no consumo de serviços, enquanto a administração de *marketing* tradicional tem

como foco produtos manufaturados de consumo de massas. Assim, a interação entre fornecedores e clientes passou a receber maior atenção por parte dos profissionais de *marketing*. Uma terceira contribuição da teoria de *marketing* para o MRT diz respeito à teoria das redes no *business to business* (B2B). Dando lugar a uma visão sistêmica, a teoria das redes levou à necessidade de entender-se *marketing*, vendas, engenharia, *design*, desenvolvimento de produtos e produção como formando parte de um único contexto no relacionamento B2B.

Ainda conforme Gummesson (2002), o *marketing* de relacionamento total tem uma aderência maior ao "conceito de *marketing*" do que a administração de *marketing* tradicional, com foco nos produtos e no consumidor. O *marketing* de relacionamento está orientado para a cooperação e a produção conjunta de valor; os relacionamentos de longo prazo são considerados mais lucrativos e superiores aos relacionamentos transacionais; todas as partes ganham, e não apenas uma; e a interação é preferível à persuasão unilateral.

Morgan e Hunt (1994), Doyle (1995) e Payne (2000) também contribuíram para ampliar a abrangência do MR, defendendo a incorporação de mercados múltiplos nos seus modelos, como será visto a seguir.

O marco conceitual utilizado por Morgan e Hunt (1994) toma como referência uma empresa focal e suas trocas relacionais em parcerias com fornecedores e compradores, laterais e internas. Tais parcerias, por sua vez, envolvem 10 formas de *marketing* de relacionamento: (a) parcerias entre fabricantes e seus fornecedores de produtos; (b) trocas relacionais com fornecedores de serviços; (c) alianças estratégicas entre empresas e seus competidores; (d) alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos; (e) parcerias para P&D conjunto; (f) trocas de longo prazo entre empresas e clientes finais; (g) trocas relacionais entre parceiros de trabalho, como nos canais de distribuição; (h) trocas envolvendo departamentos funcionais; (i) trocas entre a empresa e seus funcionários; e (j) trocas relacionais intra-empresa, envolvendo unidades de negócios, tais como subsidiárias, divisões ou unidades estratégicas de negócios.

Morgan e Hunt (1994) salientam que, na grande maioria das definições do *marketing* de relacionamento, não existe o reconhecimento de que, em muitas instâncias do MR, não se tem um cliente como uma das partes da troca. Por exemplo, nas alianças entre concorrentes, nas parcerias entre as empresas e o governo em atividades de interesse público e no *marketing* interno, não se têm nem compradores, nem vendedores, nem clientes, mas apenas parceiros trocando recursos. Por esse motivo, a definição do *marketing* de relacionamento utilizada por Morgan e Hunt (1994), anteriormente citada, é suficientemente ampla para incluir essas parcerias.

Doyle (1995) sugere um marco conceitual geral para o *marketing* de relacionamento, que lhe permite integrar os seguintes conceitos-chave: capacidades essenciais, intenção estratégica e criação de valor. Para tanto, propõe a inclusão de quatro tipos de redes de relacionamentos. Em primeiro lugar, estão os relacionamentos da empresa focal com fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços (tais como propaganda e pesquisa). Em segundo lugar, estão as parcerias com clientes, incluindo consumidores finais e parceiros de canal; essas duas redes perfazem a cadeia de suprimentos. Em terceiro lugar, estão as parcerias externas com competidores, com governos e as alianças estratégicas visando ao desenvolvimento tecnológico, ao *marketing* conjunto ou à formação de alianças globais. Por último, encontram-se as parcerias internas com *stakeholders*, que incluem empregados, departamentos funcionais e outras unidades estratégicas de negócios dentro da organização.

Um outro marco conceitual que ilustra uma perspectiva ampliada do *marketing* de relacionamento é originário do Reino Unido e foi elaborado por Payne (2000), cuja primeira versão, de 1991, sofreu sucessivas modificações ao longo do tempo. Trata-se de um modelo de seis mercados, que identifica mercados-chave, para os quais as organizações podem direcionar suas atividades de *marketing* e onde é possível desenvolver planos de *marketing* e estratégias detalhadas.

Os seis mercados ou "domínios de mercado" descritos por Payne (2000) incluem os mercados de clientes, existentes e potenciais, bem como intermediários, os mercados de referência, que consistem em duas categorias principais: (a) clientes já existentes, que recomendam seus fornecedores a outros; e (b) fontes de referência, ou seja, "multiplicadores", tais como empresas de uma área, que podem referir o trabalho para empresas de outra área; mercados de influência, como, por exemplo, analistas financeiros, acionistas, a imprensa de negócios, o governo, e os grupos de consumidores, os mercados de recrutamento, preocupados em atrair os funcionários mais indicados para a organização, os mercados de alianças/fornecedores, que incluem os fornecedores tradicionais, bem como as organizações com as quais a empresa tem algum tipo de aliança estratégica, e os mercados internos da organização, incluindo departamentos internos e o pessoal.

Tratar esses grupos como mercados implica o uso de técnicas de *marketing*, tais como a segmentação, o posicionamento, e o desenvolvimento de estratégias de *marketing*, e planos rigorosos para atingir objetivos estratégicos específicos. Mas nem todos esses mercados exigem o mesmo nível de atenção e de recursos. As decisões relacionadas com o nível apropriado de atenção requerido por cada mercado podem ser determinadas através da identificação de grupos-chave, ou de segmentos dentro de cada domínio de mercado, da determina-

ção das expectativas e exigências dos grupos-chave, da revisão do nível de atenção atual e proposto e dos recursos que devem ser aplicados em cada mercado, da formulação de uma estratégia de *marketing* e, em alguns casos, da elaboração de um plano de *marketing* para cada domínio. O modelo dos seis mercados reconhece que uma organização deve equilibrar suas atividades e procurar desenvolver relacionamentos adequados em cada um dos domínios de mercado.

2.3 O modelo dos seis mercados de Payne (2000) modificado por Malhotra e Agarwal (2002)

O quadro teórico de Payne (2000), onde os mercados de clientes — compradores, intermediários e consumidores finais — possuem uma importância central, foi utilizado anteriormente por Peck *et al.* (apud Malhotra; Agarwal, 2002) e é considerado por Malhotra e Agarwal (2002) como o mais abrangente em termos de representação de *stakeholders*. Porém esses autores propõem uma reconfiguração desse quadro teórico. Em primeiro lugar, sugerem dividir os mercados de clientes em dois mercados separados — o dos distribuidores e o dos usuários finais —, dado que o *marketing* de *business to business* é significativamente diferente do *marketing* ao consumidor. Em segundo lugar, argumentam que os mercados de concorrentes merecem um lugar privilegiado no quadro teórico, ao invés de ficarem relegados dentro dos mercados "de influência" junto com outros fatores macroambientais. Em terceiro lugar, combinam, de forma conjunta, os mercados internos e os mercados de recruta-mento, visto que ambos tratam de funcionários da empresa, existentes ou em potencial, respectivamente. Em quarto lugar, embora não deixem de valorizar a importância dos mercados "por indicação", classificam-nos como um subconjunto de outros mercados. Por último, estendem a idéia de alianças estratégicas a todos os mercados constituintes do quadro conceitual e não apenas aos mercados de fornecedores, alegando que, hoje em dia, todos os mercados estão cheios de exemplos de alianças estratégicas, as quais, têm por objetivo alavancar as capacidades críticas da empresa, aumentar o fluxo da inovação e melhorar a flexibilidade de resposta às mudanças de mercado e tecnológicas.

Em virtude da abrangência do modelo dos seis mercados de Payne (2000), modificado por Malhotra e Agarwal (2002), e da maior aderência ao tema discutido nesta tese, esta última versão está sendo detalhada a seguir.

2.3.1 O relacionamento com mercados de clientes/intermediários do canal de comercialização

A globalização da concorrência aumentou a dificuldade de acesso a clientes finais, o que acabou valorizando o papel dos intermediários, que, rapidamente, aproveitaram a situação para formar redes poderosas. Para atingir os clientes globais, os profissionais de *marketing* estão tentando, cada vez mais, formar parcerias de distribuição, onde o acesso e a informação sobre clientes finais são compartilhados (Gummesson, 1999).

Malhotra e Agarwal (2002) registram um deslocamento no foco da administração do relacionamento de canal do sistema de *marketing* vertical, caracterizado pelo controle autoritário e pelos planejamento e tomada de decisão centralizados, para um sistema de relacionamento de canal caracterizado por um controle contratual e normativo. As normas que governam os relacionamentos de canal são aprendidas e aceitas por todas as partes e, com o tempo, passam a integrar a cultura interorganizacional do canal.

O foco no *marketing* de relacionamento do canal é o resultado de um crescente desencanto com a integração vertical, do crescimento do poder das empresas intermediárias do canal e do reconhecimento da existência de vantagens competitivas nas estratégias de relacionamento (Weitz; Jap, 1995). As empresas exploram as oportunidades para a formação de redes relacionais de canal e para a terceirização, ao invés de se integrarem verticalmente com membros do canal cada vez mais poderosos. As atividades de canal oferecem um significativo valor agregado potencial, e a gestão dos relacionamentos de canal pode oferecer grandes economias de custo e vantagem competitiva.

Cannon e Perreault Jr. (1999), por sua vez, consideram que, dada a diversidade de formas de conexão entre compradores e vendedores, os relacionamentos deveriam ser conceituados em termos de perfis multivariados das diferentes formas de se conectarem, porém sem assumirem que todos os conectores estão relacionados. Os conectores de relacionamento seriam dimensões que refletem os comportamentos e as expectativas de comportamento em um relacionamento particular entre comprador e vendedor. Os construtos envolvem seis conectores de relacionamento: intercâmbio de informações, vínculos operacionais, vínculos legais, normas de cooperação e adaptações específicas ao relacionamento realizadas por compradores e por vendedores.

2.3.2 O relacionamento com mercados de clientes — consumidores finais

O *marketing* de relacionamento em mercados consumidores é relativamente um fenômeno novo. Sheth e Parvatiyar (2000) propõem que o *marketing* de relacionamento tem o potencial de aumentar a produtividade do *marketing* ao torná-lo mais efetivo e eficiente. As práticas de *marketing* mostram-se mais efetivas, já que os recursos de *marketing* se dirigem àqueles consumidores que proporcionam o maior valor. A eficiência decorre da retenção de longo prazo do cliente. Avanços tecnológicos e bases de dados relacionais têm facilitado muito o comprometimento de longo prazo nos relacionamentos com o consumidor. O novo foco nos relacionamentos com o consumidor inclui incentivos para o usuário freqüente, benefícios pela indicação de novos clientes, programas para clientes preferenciais, bases de dados relacionais, customização em massa e envolvimento do consumidor nas decisões da empresa.

2.3.3 O relacionamento com mercados de fornecedores

A crescente competitividade global, a reestruturação industrial e a tecnologia vêm influenciando a busca dos fornecedores das empresas. Em decorrência disso, os relacionamentos com fornecedores estão sendo canalizados em direção a um processo relacional e de fornecimento global. O relacionamento de longo prazo com o fornecedor aumenta a eficiência em custo, pois diminui a incerteza e o custo do controle. A tendência é a redução do número de fornecedores e a formação de relacionamentos estratégicos com fornecedores selecionados, que tenham competências essenciais diferenciadas. A fonte da vantagem competitiva origina-se na manutenção do foco naquela parte da cadeia de valor onde a empresa tem uma vantagem de custo distintiva ou uma vantagem de valor (Anderson, 1995; Porter, 1985). Naquelas atividades nas quais as empresas não possuem vantagem nem em custo e nem em partes específicas da cadeia de valor, elas deveriam terceirizar tais atividades. Portanto, os compradores estão não apenas terceirizando essas atividades, mas também desenvolvendo fornecedores únicos, já que existe uma pressão para aumentar a qualidade, reduzir os estoques e desenvolver sistemas Just in Time (JIT) (Malhotra; Agarwal, 2002).

As empresas que trabalham de perto com seu(s) fornecedor(es) estratégico(s) podem beneficiar-se da inovação liderada pelo fornecedor, tanto em processo quanto em produto. Na indústria automobilística, por exemplo, uma grande parte da melhora tecnológica no produto final foi originada nos fornecedores a montante.

2.3.4 O relacionamento nos mercados de concorrentes

Os concorrentes podem envolver-se, simultaneamente entre eles, em relacionamentos tanto cooperativos quanto competitivos. Os relacionamentos cooperativos entre concorrentes são vistos como vantajosos no sentido de que os recursos e as capacidades das empresas podem ser combinados e utilizados frente a terceiros concorrentes. Por outra parte, os relacionamentos horizontais entre concorrentes podem ser conflitantes, em cujo caso as empresas procuram colocar limites, geográficos ou de outra espécie, para conter a competição.

Os relacionamentos cooperativos entre concorrentes, freqüentemente, são formalizados através de uma *joint venture*, um tipo de aliança estratégica, materializada por meio da participação acionária em uma entidade separada. A cooperação também se pode manifestar através da participação conjunta em uma entidade interorganizacional (como, por exemplo, em um centro de desenvolvimento tecnológico ou de produto) para a qual os sócios da aliança comprometem recursos e habilidades (Varadarajan; Cunningham, 2000).

Diversas configurações de relacionamentos podem ser formalizadas entre os concorrentes de uma indústria. As alianças estratégicas entre os principais líderes de mercado dentro de uma determinada indústria são bastante freqüentes no mercado global. Fazer parcerias com empresas sediadas nos países hospedeiros pode contribuir para contornar barreiras legais, políticas e outros tipos de barreiras à entrada (Varadarajan; Cunningham, 2000). Em alguns casos, pode ocorrer uma aliança entre o líder do mercado e o seguidor dentro da mesma indústria. As pequenas empresas que possuem forte posicionamento competitivo em tecnologias especializadas podem chegar a fazer alianças estratégicas com líderes do mercado. As pequenas empresas ganham apoio financeiro, enquanto a grande empresa obtém acesso à tecnologia especializada (Malhotra; Agarwal, 2002).

2.3.5 O relacionamento em mercados externos de influência

Este mercado possui o mais amplo e diversificado leque de grupos que o compõem. Alguns desses grupos de *stakeholders* incluem o governo e o sistema regulador, a imprensa, as organizações sem fins lucrativos, grupos ambientalistas e grupos financeiros e de investimentos (Malhotra; Agarwal, 2002).

Enquanto o papel do Governo dos Estados Unidos é, em grande parte, o de facilitar e regular a livre-empresa, os governos de outros países desempenham um papel pró-ativo em relação às empresas corporativas, por exemplo, o Ministério de Comércio Internacional e da Indústria do Japão estabeleceu alianças estratégicas com empresas, proporcionando planejamento e assistência técnica e fomentando a pesquisa. O Japão foi bem-sucedido no uso desse método para criar uma vantagem competitiva nacional (Porter, 1990).

2.3.6 O relacionamento com os mercados internos

O *marketing* interno é criar, desenvolver e manter una cultura e uma orientação de serviço interno que assiste e apóia a organização na realização de suas metas (Peck et al. apud Malhotra; Agarwal, 2002).

O desenvolvimento e a manutenção de uma cultura orientada para o cliente na organização é um determinante crítico do sucesso de longo prazo no *marketing* de relacionamento. A cultura interna da empresa influencia diretamente o comportamento dos funcionários no que se refere à orientação para o serviço e à orientação para o cliente.

2.4 Orientação para o *marketing* de relacionamento na era pós-industrial

Para Sheth e Parvatiyar (2000), o surgimento de uma orientação para o relacionamento no *marketing*, na era pós-industrial, representa o renascimento do *marketing* direto entre produtores e consumidores. Segundo os autores, alguns fatores ambientais e de desenvolvimento organizacional são responsáveis por esse renascimento dos relacionamentos diretos. Eles incluem: (a) o

crescente processo de redução da intermediação; (b) rápidos avanços tecnológicos, especialmente em tecnologia da informação; (c) a adoção, por parte das empresas, de programas de qualidade total; (d) o crescimento da economia de serviços; (e) processos de desenvolvimento organizacional que levam à capacitação de indivíduos e equipes; (f) clientes cada vez mais exigentes; e (g) um aumento na intensidade da competição que leva a uma preocupação com a retenção do cliente. Essas forças estão reduzindo a confiança de produtores e de consumidores nos intermediários para a concretização e a facilitação das operações.

O impacto da revolução tecnológica está mudando a natureza e as atividades das instituições de *marketing*. O crescente processo de redução da intermediação que vem ocorrendo em várias indústrias decorre do advento das tecnologias da informação e das telecomunicações, as quais permitem que os produtores possam interagir diretamente com consumidores finais. Essa tendência vem sendo reforçada pelo crescimento da economia dos serviços, especialmente nos países desenvolvidos. Na medida em que mais e mais organizações dependem das rendas do setor de serviços, o *marketing* de relacionamento passa a prevalecer. Um dos motivos para que isso ocorra é que os serviços são produzidos e entregues pela mesma instituição; ou seja, os provedores de serviços, geralmente, envolvem-se com a produção e a entrega de seus serviços. De forma semelhante, os usuários desses serviços estão diretamente envolvidos na obtenção e no uso dos serviços, minimizando, assim, a necessidade de intermediários. Nessa situação, desenvolve-se um vínculo emocional maior entre o provedor do serviço e o usuário, surgindo a necessidade de manter e aumentar o relacionamento.

Dados os recentes avanços tecnológicos e as atitudes do consumidor, algumas funções realizadas por intermediários poderão ser totalmente eliminadas. Por exemplo, o gerenciamento de estoques pelo sistema Just in Time, viabilizado pelos sistemas de transporte e de comunicação em tempo real atualmente disponíveis, permite que os produtores evitem a necessidade de manter estoques intermediários entre eles e os consumidores ou fornecedores.

Os rápidos desenvolvimentos tecnológicos também aumentaram os custos de pesquisa e desenvolvimento. O espaço de tempo durante o qual é possível recuperar os custos de P&D ficou cada vez menor. Isso tem levado as empresas a buscarem alianças interempresariais para trabalharem de forma conjunta em projetos de pesquisa e em programas de desenvolvimento de produtos.

Uma outra força importante que leva à adoção do *marketing* de relacionamento é o movimento pela qualidade total. Quando as empresas passam a adotar o *total quality management* para melhorar a qualidade e reduzir os cus-

tos, é necessário envolver os fornecedores e os clientes na implementação do programa em todos os níveis da cadeia de valor. Isso exige que as empresas estabeleçam relacionamentos muito próximos com clientes, com fornecedores, e com outros membros da infra-estrutura de *marketing*.

Finalmente, na era pós-industrial, o aumento na intensidade da competição obrigou os profissionais de *marketing* a se preocuparem com a retenção do cliente. Como vários estudos indicam (Palmer, 2002), a retenção dos clientes custa menos e representa, talvez, uma vantagem competitiva mais sustentável do que adquirir novos clientes. Os profissionais de *marketing* estão se dando conta de que custa menos reter clientes do que competir por novos (Webster, 1994).

2.5 Serviços no *marketing* de relacionamento

Sem dúvida, o *marketing* de serviços tornou-se um pilar do *marketing* de relacionamento. Isso se deve ao fato de que o consumo de um serviço é um **processo de consumo** mais do que o consumo de um resultado. O consumidor ou usuário percebe o processo de produção do serviço como parte do consumo do serviço e não apenas como resultado do processo, como ocorre, por exemplo, com os produtos industrializados (Grönroos, 2000).

Quando os fabricantes de bens e de equipamentos industriais passam a interessar-se mais pela realização de negócios de longo prazo com seus clientes, ao invés de manter em apenas relacionamentos transacionais, a natureza do consumo muda e passa de simples consumo do resultado para o consumo do processo. Nessa nova situação, o cliente consome ou utiliza o resultado do processo de produção do fabricante, tal qual era feito na modalidade anterior, bem como um certo número de processos de serviços, os quais são produzidos, consumidos ou utilizados antes, durante e entre as trocas de resultados. A natureza desse processo torna-se bastante semelhante ao processo de consumo característico dos serviços (Grönroos, 2000).

Do ponto de vista do *marketing*, essa mudança na natureza do consumo ou do uso é mais acentuada quando os resultados (bens e equipamentos) são cada vez mais semelhantes, na medida em que aumenta a concorrência. Em alguns casos, o desenvolvimento continuado de produtos não consegue proporcionar mais uma vantagem competitiva sustentável, e, portanto, somente os serviços podem oferecer um diferencial. Ou seja, considerando que o uso da

variável preço dificilmente cria uma vantagem competitiva sustentável, restam apenas os serviços para desenvolver essa vantagem.

Os clientes não buscam apenas bens ou serviços, demandam uma oferta muito mais holística, incluindo informação sobre a melhor e a mais segura forma de utilizar um produto, além de informações sobre entrega, instalação, atualizações, consertos, manutenção e soluções corretas para o que foi comprado. E esperam que tudo isso, e muito mais, seja proporcionado de forma amistosa, confiável e oportuna.

Desse modo, o produto visto como uma oferta total de serviços acaba tornando-se um serviço que inclui elementos tangíveis, tais como bens e equipamentos físicos, e elementos intangíveis, tais como uma série de diversos serviços. Isso resulta em uma concorrência de serviços. Ou seja, quando a concorrência de serviços é a chave do sucesso para praticamente todos e o produto tem que ser definido como serviço, cada negócio é um negócio de serviços (Webster, 1994).

Portanto, de acordo com a abordagem da escola nórdica, administrar serviços está no fulcro da construção e de manutenção de um relacionamento, apesar de que o *marketing* de relacionamento também é apoiado por outros fatores, tais como a construção de redes, o estabelecimento de acordos de alianças estratégicas e parcerias; o desenvolvimento de base de dados sobre os clientes e a administração de comunicações de *marketing* integradas, orientadas para o relacionamento (Grönroos, 2000).

Para implementar o *marketing* de relacionamento, as empresas devem mudar de foco no que diz respeito a áreas-chave de *marketing*. A seguir, serão discutidas três áreas que são vitais para a execução bem-sucedida de uma estratégia de relacionamento: o processo de interação como o centro do *marketing* de relacionamento; um processo de diálogo que respalde o desenvolvimento e o aumento dos relacionamentos; e um processo de valor como resultado do *marketing* de relacionamento.

2.5.1 *Marketing* de relacionamento e concorrência nos serviços

De acordo com a abordagem da escola nórdica, o *marketing* de relacionamento, do ponto de vista de uma perspectiva relacional, foi definido como

> [...] o processo de identificar e estabelecer, manter, aumentar, e quando necessário finalizar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, lucrativamente, para que sejam alcançados os objetivos de todas as

> partes envolvidas, através da concessão e o cumprimento mútuo de promessas (Grönroos, 2000, p. 98).

Outra definição muito conhecida da escola nórdica é a de Gummesson (1999), que afirma que o *marketing* de relacionamento é o *marketing* visto como interações, relacionamentos e redes. Ambas as definições, implícita ou explicitamente, enfatizam que o *marketing* de relacionamento é, antes de mais nada, um processo.

O relacionamento em foco é aquele entre um fornecedor ou provedor de bens ou serviços nos mercados de consumidores ou comerciais e um comprador e consumidor ou usuário desses bens ou serviços. O *marketing* de relacionamento é principalmente direcionado para a gestão desse relacionamento. Entretanto, para facilitar esse objetivo, pode ser necessário ter de envolver outros *stakeholders* no processo. Outros fornecedores, parceiros, distribuidores, instituições financeiras e, às vezes, tomadores de decisões políticas poderão ter que ser incluídos na gestão do relacionamento para que o *marketing* seja bem-sucedido.

Grönroos (2000) sugere que o produto, centro das atenções no *marketing* transacional, deveria ser substituído por um construto de longo prazo, que leve em consideração a concorrência de serviços no *marketing* de relacionamento. Esse outro construto seria o da interação, desenvolvido como um construto-chave no *marketing* de serviços. Desse modo, assim como a troca de um produto é o centro do *marketing* transacional, a administração de um processo de interação é a essência do *marketing* de relacionamento. Para Wilson (2000), as etapas do processo de interação seriam: (a) seleção do parceiro; (b) definição do propósito; (c) estabelecimento das fronteiras do relacionamento; (d) criação de valor do relacionamento; e (e) manutenção do relacionamento.

2.6 *Marketing* de relacionamento e alianças estratégicas

O estudo das principais características e dos diversos tipos de relacionamentos intra e interorganizacionais tem uma longa e rica tradição em *marketing*. Com base nessa tradição, os acadêmicos de *marketing* têm apresentado um interesse crescente no estudo de uma série cada vez maior de relacionamentos intra e interorganizacionais. Por exemplo, como foi visto anteriormente, Gummesson (1999) identifica 30 formas diferenciadas de relacionamentos intra e interorganizacionais pertinentes ao estudo do *marketing* de relacionamento.

As alianças estratégicas são uma manifestação de estratégias cooperativas interorganizacionais e requerem a concentração de habilidades e de recursos por parte dos parceiros da aliança para atingirem um ou mais objetivos relacionados com os objetivos estratégicos das empresas que cooperam.

Relacionamentos cooperativos interorganizacionais podem existir entre duas empresas, cujos comprometimentos econômicos principais são para o mesmo conjunto de atividades da cadeia de valor, ou entre duas empresas cujos comprometimentos principais são para estágios adjacentes da cadeia de valor. O primeiro é ilustrativo de um relacionamento interorganizacional, cooperativo, horizontal; e o último, de um relacionamento interorganizacional, cooperativo, vertical (Varadarajan; Cunningham, 2000).

Apesar de a cooperação interorganizacional ser uma faceta-chave das alianças estratégicas, não se trata da única característica. Devido ao fato de que o propósito da estratégia é atingir uma vantagem competitiva sustentável, uma parceria interorganizacional pode ser vista como uma aliança estratégica apenas se permite que as empresas que cooperam alcancem uma vantagem competitiva no mercado (Varadarajan; Cunningham, 2000). Isto porque o objetivo principal, por trás de uma estreita cooperação entre organizações, poderia ser tanto estratégico (por exemplo, entrar em um domínio novo de produto/mercado) quanto operacional (por exemplo, agilizar atividades de operações, tais como realizar a renovação automática de pedidos ou o envio de faturas através de sistemas de troca eletrônica de dados).

2.6.1 Alianças estratégicas intra-indústria

Conforme Varadarajan e Cunningham (2000), uma característica distintiva das alianças estratégicas intra-indústria é que os parceiros da aliança tendem a ser rivais, competindo por uma parcela do mercado na mesma classe de produtos, tanto nos mesmos segmentos quanto em diferentes segmentos, ou, ainda, em diferentes mercados geográficos. Os parceiros de uma aliança estratégica intra-indústria podem ser, indistintamente, os seguidores do mercado, os líderes do mercado, ou um seguidor e um líder de mercado .

Os padrões predominantes e as possibilidades potenciais das alianças estratégicas intra-indústria,de acordo com Varadarajan e Cunningham (2000), são as seguintes:

a) alianças com empresas que atualmente concorrem com a empresa focal nos mesmos mercados geográficos;

b) alianças com empresas que atualmente não concorrem com a empresa focal nos mesmos mercados geográficos;
c) alianças com outras empresas que a empresa focal percebe como competidores potenciais.

2.6.2 Alianças estratégicas interindustriais

Ainda conforme Varadarajan e Cunningham (2000), o compartilhamento de recursos de P&D, produção e/ou *marketing* por parte de empresas em uma aliança estratégica interindustrial pode envolver empresas que competem em indústrias relacionadas, ou não relacionadas. De acordo com os mesmos autores, as oportunidades em potencial para que uma empresa entre em alianças com empresas de outras indústrias inclui as seguintes:

a) alianças com empresas cujas ofertas de produtos complementam as ofertas de produtos da própria empresa;
b) alianças com empresas de indústrias substitutas fortes;
c) alianças com empresas de indústrias substitutas emergentes;
d) alianças com empresas em mercados de produtos novos e em evolução para se posicionar de forma segura.

2.6.3 Alianças estratégicas e vantagens competitivas

Posições de vantagens competitivas podem ser classificadas, em grandes linhas, como vantagens decorrentes de liderança em custo e vantagens decorrentes da diferenciação. A liderança em custo envolve desempenhar atividades da cadeia de valor a um custo menor que os concorrentes, mas oferecendo um produto equivalente. As vantagens da diferenciação decorrem da oferta de bens e serviços que os clientes reconhecem como sendo diferente em relação a importantes atributos das ofertas dos concorrentes (Porter, 1980, 1985). Dois amplos conjuntos de fatores subjacentes à posição das vantagens competitivas de uma empresa são suas habilidades distintivas (competências) e seus recursos únicos (ativos).

As alianças estratégicas podem ser categorizadas, de forma ampla, em termos de: (a) aquelas que juntam diferentes recursos complementares e habilidades para criar vantagens; e (b) aquelas que juntam recursos similares e habilidades para reduzir custos.

Supondo que os recursos estratégicos sejam distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, a visão com base nos recursos da empresa examina o vínculo entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). O termo recursos da empresa tem um caráter amplo e inclui ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., que são controlados por uma empresa e que permitem que planeje e implemente estratégias que elevam sua eficiência e sua eficácia. Dado que cada empresa que entra em uma aliança é um sistema social complexo, que possui recursos heterogêneos e um conjunto determinado de habilidades, as condições nas quais a aliança estratégica, como entidade competitiva no mercado, poderá usufruir de uma vantagem competitiva sustentável depende de algumas condições. Barney (1991) lista quatro requisitos essenciais para que um recurso seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável:

a) deve ser valioso;
b) deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais de uma empresa;
c) deve ser imperfeitamente imitável;
d) não deve existir nenhum substituto estrategicamente equivalente para ele.

O pacote de recursos reunidos em uma aliança é valioso, se ajuda os parceiros a formularem e a implementarem estratégias que melhoram a eficiência e/ou a eficácia, isto é, a realizarem atividades da cadeia de valor a um custo menor ou de tal forma que permita a diferenciação. Porém, se os concorrentes da aliança também possuem recursos semelhantes, ou se esses recursos podem ser reunidos por concorrentes potenciais que formariam alianças concorrentes, então, a posse desses recursos não pode ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável.

2.6.4 Alianças horizontais

As alianças horizontais são estratégias muito utilizadas para alavancar as competências essenciais de duas ou mais empresas com o objetivo de desenvolver novas tecnologias, aumentar o leque de produtos e entrar em novos mercados.

Apesar de as alianças horizontais possuírem algumas características em comum com as *joint ventures*, existem marcadas diferenças. As primeiras envolvem acordos para colaborar em projetos estratégicos, ao passo que as *joint*

ventures resultam na formação de novas organizações independentes por parte dos sócios que contribuem com o capital de risco (Cravens; Cravens, 2000).

As alianças horizontais devem ser vistas como fazendo parte das estratégias de negócios e não como estratégias completas e independentes. O papel estratégico da aliança é o de proporcionar um meio para que a empresa colabore com outras organizações, com o objetivo de criar um valor superior para o cliente.

As alianças são orientadas para projetos ou programas nos quais os parceiros realizam atividades interligadas, tais como desenvolvimento conjunto de um novo produto ou processo, produção conjunta, exploração e desenvolvimento conjunto de fontes de matérias-primas e *marketing* conjunto (Varadarajan; Cunningham, 2000). Atividades específicas incluídas na aliança são realizadas por cada um dos parceiros e envolvem informação compartilhada, recursos e pessoal.

2.6.5 O contexto dos relacionamentos de alianças horizontais

Basicamente, uma aliança é um relacionamento de colaboração entre duas ou mais organizações independentes que se juntam na persecução de um projeto estratégico. Uma empresa pode ter diversas alianças, que, no conjunto, formam uma rede, ficando a organização com a empresa coordenadora da rede. Conforme Cravens e Cravens (2000), uma aliança horizontal possui as seguintes características:

a) colaboração em um projeto estratégico de interesse mútuo, apesar de os parceiros continuarem sendo organizações independentes;
b) perseguição de objetivos estratégicos comuns, bem como objetivos específicos de cada empresa;
c) repartição dos benefícios da aliança e controle sobre o desempenho das tarefas designadas;
d) utilização de processos organizacionais interligados que empregam recursos e/ou estruturas de governança dos participantes da aliança;
e) as organizações participantes pertencem à mesma indústria ou nível da cadeia de valor (vínculos horizontais);
f) há o comprometimento de envolvimento estratégico de longo prazo ao invés de um vínculo tático de curto prazo.

As alianças horizontais bem-sucedidas envolvem parceiros que trazem contribuições complementares para a parceria, que, quando utilizadas de forma

conjunta, têm o potencial de criar valor para o cliente maior do que seria possível permanecendo isolado. As alianças horizontais normalmente estão orientadas para projetos, ao contrário dos vínculos fornecedor/cliente. É importante salientar que as alianças horizontais podem ter características de sucesso diferentes daquelas apresentadas nos relacionamentos fornecedor/produtor. Por exemplo, o poder e a dependência são mais equilibrados entre os parceiros de uma aliança horizontal, quando comparados com relacionamentos verticais entre fornecedores, produtores e membros do canal de *marketing*. Além disso, o aprendizado organizacional pode ser um importante objetivo na aliança horizontal, e a economia de custos de transação e o desempenho no curto prazo podem não ser tão essenciais quanto ganhar competências técnicas, conhecimento tácito, ou compreensão do mercado.

2.6.6 Motivos para a formação de uma aliança

Varadarajan e Cunningham (2000) enfatizam a necessidade de se reconhecer que a explicação para a parceria estratégica possivelmente deveria incluir uma combinação de fatores mais do que uma única justificativa teórica. Os motivos específicos para formar uma aliança podem incluir fatores oportunistas, como, por exemplo, a aprendizagem organizacional, ou fatores relacionados com a dependência de recursos, como, por exemplo, a carência de algum ativo ou a falta de alguma competência essencial. Uma empresa oportunista reconhece o benefício potencial de procurar um ou mais parceiros com os quais colaborar para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Ela poderá oferecer um valor superior para o cliente, através do trabalho conjunto com um parceiro mais forte do que concorrendo isoladamente (Cravens; Cravens, 2000). Quanto à dependência de recursos, a lógica subjacente é que poucas empresas são auto-suficientes em relação a todas as competências essenciais e aos ativos necessários para implementar suas estratégias (Varadarajan; Cunningham, 2000). Carências quanto a habilidades e recursos, riscos do ambiente e incertezas levam a que as empresas procurem relacionamentos cooperativos com outras organizações. Desse modo, a dependência interorganizacional e a incerteza constituem importantes construtos antecedentes na formação de alianças estratégicas (Cravens; Cravens, 2000).

2.7 Condicionantes de efetividade do *marketing* de relacionamento

O que distingue as trocas relacionais produtivas e efetivas das improdutivas e pouco efetivas? A teoria do comprometimento-confiança do MR elaborada por Morgan e Hunt (1994), por exemplo, sustenta que o comprometimento e a confiança são essenciais para o processo de construir relacionamentos cooperativos de *marketing*. O modelo envolve variáveis mediadoras-chave e focaliza um dos parceiros da troca relacional e o comprometimento e a confiança desse parceiro. Como o comprometimento e a confiança são os construtos-chave, eles ficam posicionados como variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes (custos para terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista) e cinco resultados (aquiescência, propensão a sair, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão).

No entanto, Morgan (2000) reconhece que o poder explicativo dessa teoria é limitado em alguns aspectos, pois falta uma estrutura teórica sólida para os antecedentes do comprometimento e da confiança. Essa teoria complementar poderia jogar alguma luz nos processos e nas motivações da construção de relacionamentos.

Para Morgan (2000), o desenvolvimento do comprometimento, da confiança e da cooperação efetiva nos relacionamentos de *marketing* depende de três conjuntos de condições interligados. Em primeiro lugar, aqueles relacionamentos que proporcionem aos participantes benefícios econômicos superiores promoverão a cooperação efetiva e, portanto, a preservação e o êxito do relacionamento. Esses benefícios e custos econômicos constituem o **conteúdo econômico** dos relacionamentos de *marketing*. Uma segunda condição é que as partes necessitam dos recursos dos parceiros para poderem atingir posições de vantagem comparativa. Certamente, o estímulo para que cada parte entre no relacionamento consiste na perspectiva de poder melhorar sua competitividade através da obtenção de recursos que ainda não possui ou não pode adquirir de outra forma. Desse modo, o **conteúdo de recursos** dos relacionamentos de *marketing* combina as explicações de interdependência e de estratégia para a existência do relacionamento de *marketing* e identifica os recursos dos parceiros que, quando combinados com os próprios recursos singulares da empresa, promovem a efetiva cooperação nos relacionamentos de *marketing* e que resultam em um nível de competitividade mais elevada. A terceira condição é que, com o passar do tempo, os relacionamentos de *marketing*

devem-se caracterizar por um ambiente social que estimule a cooperação efetiva. As partes devem enxergar positivamente as interações passadas com seus parceiros e acreditar que as ações futuras serão construtivas — devem perceber que eles e seus parceiros são, e continuarão sendo, compatíveis. A compatibilidade resulta, por exemplo, do compartilhamento de culturas semelhantes e de um processo de comunicação aberto entre as partes (Mohr; Spekman, 1994; Morgan; Hunt, 1994). À medida que os relacionamentos se desenvolvem, esses fatores — o **conteúdo social** dos relacionamentos de *marketing* — estabelecem normas que guiam o comportamento dos parceiros. Morgan (2000) propõe que os três tipos de conteúdo — econômico, de recursos e social — dos relacionamentos constituam, de forma conjunta, as categorias antecedentes do comprometimento e da confiança, que levam à cooperação e a outros resultados positivos para os relacionamentos interorganizacionais de *marketing*.

2.8 Atributos do *marketing* de relacionamento

Diversos autores propuseram um amplo leque de atributos do *marketing* de relacionamento, além do comprometimento e da confiança, tais como poder, conflito, satisfação, comunicação, qualidade do relacionamento, troca de informação, cooperação, coordenação, adaptação, dependência, interdependência, orientação para o relacionamento, reciprocidade, aprendizado, participação e solução conjunta de problemas. A existência de alguns desses atributos implica que ambas as partes reconhecem sua dependência mútua e a disposição para que o relacionamento seja duradouro.

Os atributos utilizados com maior freqüência na literatura são comentados a seguir. O conhecimento dos fatores associados ao sucesso das parcerias pode contribuir não só para a seleção de parceiros, mas também como um guia para o gerenciamento de parcerias.

2.8.1 Comprometimento

O comprometimento está relacionado com a disposição dos parceiros para se esforçarem a favor do relacionamento. Sugere uma orientação para construírem um relacionamento que possa, no futuro, resistir a problemas imprevistos. Um nível elevado de comprometimento proporciona um ambiente favorável à obtenção de benefícios individuais e mútuos sem que aumente o risco de com-

portamentos oportunistas. Como parceiros mais comprometidos, farão o esforço de contrabalançar os problemas de curto prazo com resultados no longo prazo; espera-se que altos níveis de comprometimento estejam associados com o sucesso da parceria (Mohr; Spekman, 1994). Para Morgan e Hunt (1994), em um relacionamento de troca, o comprometimento decorre da crença, por parte de cada parceiro, de que o relacionamento com a outra parte é tão importante que vale a pena garantir esforços para sua manutenção.

Da literatura sobre relacionamentos, depreende-se que, para os parceiros das trocas, o comprometimento é um fator-chave para atingir resultados valiosos para si próprios. Por esse motivo, eles procuram manter e desenvolver esse atributo em seus relacionamentos. Dada essa qualidade, Morgan e Hunt (1994) consideram que o comprometimento é fundamental em todas as trocas relacionais da empresa com seus parceiros.

Dwyer, Schurr e Oh (1987, p.19) consideram que a fase do comprometimento refere-se a "[...] uma promessa implícita ou explícita de continuidade do relacionamento entre os parceiros da troca". Nessa fase avançada de interdependência entre o comprador e o vendedor, os parceiros da troca atingem tal nível de satisfação que isso praticamente se torna uma barreira para outros concorrentes que poderiam oferecer benefícios semelhantes. Dwyer, Schurr e Oh (1987) sugerem o uso de três critérios para mensurar o comprometimento: contribuições, durabilidade e consistência. O primeiro critério é que os parceiros devem contribuir com níveis relativamente elevados de recursos para a parceria. O segundo é que a associação deve ter uma certa duração no tempo. E o terceiro aspecto é a consistência com que é feita a contribuição de recursos para a associação.

Para Anderson e Weitz (1992), a essência do comprometimento nos relacionamentos interorganizacionais, intra-organizacionais e interpessoais é a estabilidade e o sacrifício. O comprometimento seria mais do que uma avaliação simples e positiva da outra parte, com base na consideração dos custos e benefícios atuais associados ao relacionamento. Trata-se de adotar uma orientação de longo prazo a respeito do relacionamento, isto é, a disposição de realizar sacrifícios de curto prazo para obter benefícios do relacionamento a longo prazo. A orientação de longo prazo baseia-se no pressuposto da estabilidade do relacionamento. Em síntese, "[...] o comprometimento com um relacionamento envolve o desejo de desenvolver um relacionamento estável, a disposição de fazer sacrifícios a curto prazo para manter o relacionamento e a confiança na estabilidade do relacionamento" (Anderson; Weitz, 1992, p. 19).

Em canais de distribuição, algumas ações podem ser realizadas pelos membros do canal para demonstrar sua boa-fé e o comprometimento com o relacionamento. Tais ações podem ser classificadas como promessas e repre-

sentam mais do que uma simples declaração de assunção de comprometimento para agir de boa-fé. As promessas são ações específicas que ligam um membro de canal a um relacionamento, tais como investimentos idiossincráticos e termos contratuais (Anderson; Weitz, 1992). Os investimentos idiossincráticos são investimentos específicos relacionados com um relacionamento de canal. Quanto aos termos contratuais, conforme Williamson (1985), trata-se de cercear voluntariamente atividades relacionadas com o relacionamento através dos termos de um contrato colocando limites (por exemplo, cláusulas de exclusividade regional).

Anderson, Håkansson e Johanson (1994), consideram, assim como Anderson e Weitz (1992), que o comprometimento com o relacionamento capta a continuidade percebida ou o crescimento no relacionamento entre duas empresas. Outro construto relacionado, muito próximo, é a continuidade do relacionamento (Heide; John, 1990). O crescimento no relacionamento refere-se à ampliação e ao aprofundamento da relação de troca.

Para Ring e Van de Ven (1994), o processo do desenvolvimento de relacionamentos cooperativos interorganizacionais passa por três etapas: a negociação, o comprometimento e a execução. A fase do comprometimento é o momento em que as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para as ações futuras no relacionamento. Nesse momento, são estabelecidos os termos e a estrutura de governança do relacionamento, e eles são codificados, seja através de um contrato relacional formal, seja informalmente, como um contrato psicológico entre as partes.

Segundo Mohr e Spekman (1994), o comprometimento refere-se à disposição dos parceiros da troca para realizarem esforços na construção de um relacionamento que possa enfrentar problemas imprevistos. Um nível elevado de comprometimento proporciona o ambiente adequado para que ambas as partes possam atingir objetivos conjuntos e individuais sem o temor de terem que enfrentar um comportamento oportunista por parte do parceiro. Desse modo, altos níveis de comprometimento estariam associados com o sucesso das parcerias.

Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) acreditam que o comprometimento tem três dimensões diferenciadas. Primeiro, o comprometimento tem um componente instrumental, uma ação afirmativa tomada por uma das partes que cria o interesse próprio daquela parte no relacionamento e demonstra algo mais do que uma simples promessa. Alguns dos *inputs* utilizados são investimentos idiossincráticos e recursos dedicados especificamente ao relacionamento, portanto, difíceis de serem redirecionados para outro relacionamento na forma em que se encontram. Ou seja, há elevados custos para trocar de parceiro, o que tem levado ao fortalecimento dos relacionamentos existentes.

Segundo, o comprometimento inclui a atitude como componente, sinalizando que existe a intenção duradoura das partes envolvidas em desenvolver e manter um relacionamento estável de longo prazo. Um nível duradouro de comprometimento, tal como se reflete nas intenções de investimento de longo prazo de cada uma das partes, proporciona a base para que estas passem a confiar na estabilidade do relacionamento. Por outro lado, a ausência de tais expectativas poderá desencorajar investimentos futuros orientados para o relacionamento (Polonsky; Schuppisser; Beldona, 2002).

Terceiro, o comprometimento envolve uma dimensão temporal, ressaltando-se o fato de que ele só tem algum significado no longo prazo. O benefício dos relacionamentos de longo prazo é que eles reduzem a rotatividade dos parceiros e eliminam os custos de busca e inicialização, bem como economizam nos custos do aprendizado e de experiência.

Assim como Gundlach, Achrol e Mentzer (1995), Walter *et al.* (2003) acreditam, com alguma variante, que o comprometimento envolve três diferentes dimensões: o comprometimento afetivo, que corresponde a uma atitude positiva em relação à existência futura do relacionamento; o comprometimento instrumental, que surge quando se faz algum tipo de investimento no relacionamento; e uma dimensão temporal do comprometimento, que indica que o relacionamento existe ao longo do tempo.

2.8.2 Reciprocidade

A reciprocidade é a dimensão de um relacionamento de negócios que leva a que cada parte conceda favores ou faça concessões à outra em troca de favores semelhantes ou concessões a serem proporcionados em uma data posterior. A reciprocidade e a vinculação estão relacionadas no sentido de que um acordo recíproco já é um indicativo de cooperação (Yau et al., 2000).

Conforme Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002), os relacionamentos entre a empresa e os *stakeholders* podem variar no grau de aderência à norma de reciprocidade ou no grau de mutualidade e na forma de reciprocidade aplicada. Com o transcurso do tempo, é possível identificar padrões positivos ou negativos de reciprocidade no relacionamento. Quanto maior o tempo transcorrido com certo padrão, mais difícil se torna modificar o comportamento. Além disso, a ação do padrão pode ser descrita conforme a força da reciprocidade. Quando prevalece a forma forte, o padrão da interação entre as partes passa a ser de trocas equivalentes e sincronizadas *quid pro quo*, o que garante que as partes estejam sempre quites. Essa forma é típica nas interações transacionais tradicionais de *marketing*. Como essa forma forte de reciprocidade requer uma

resposta equivalente e imediata para as ações da outra parte, as interações não podem ser muito complexas. De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), com o passar do tempo, quando as partes comprovarem que os outros adotarão ações recíprocas regularmente, de forma positiva, as partes poderão assumir interações mais complexas, que não têm como resultado uma resposta imediata e equivalente. Desse modo, as partes não esperam uma forma de reciprocidade forte e vão permitir que haja períodos mais longos para a ação recíproca. Essa forma fraca de reciprocidade é típica do relacionamento baseado em interações de *marketing*.

2.8.3 Confiança

Dada a importância da troca de informações estratégicas, a confiança entre os parceiros, freqüentemente, é uma característica essencial para o sucesso das alianças estratégicas e de outros relacionamentos em rede (Piercy; Cravens, 1995).

Assim como o comprometimento, a confiança é um dos construtos mais amplamente examinado e confirmado na pesquisa de *marketing* de relacionamento. Em comum a todas as diferentes definições utilizadas para conceituar a confiança (por exemplo, Mohr; Spekman, 1994; Moorman; Zaltman; Despandé, 1992), encontra-se a noção de que a confiança constitui a crença, a atitude ou a expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro do relacionamento ou seus resultados serão para o benefício de quem confiou (Walter et al., 2003).

A confiança é um conceito importante para entender as expectativas de cooperação e de planejamento em um contrato relacional. Ela pode ser definida como a crença de que a palavra da outra parte será mantida e que essa parte vai cumprir sua obrigação na troca (Dwyer; Schurr; Oh, 1987). Ela surge quando uma das partes acredita na fidedignidade e na integridade da outra (Morgan; Hunt, 1994). Os relacionamentos de troca caracterizados pela confiança, segundo Williamson (1985), poderão administrar as tensões e mostrar uma maior adaptabilidade. Anderson e Narus (1990) sugerem que, uma vez que a confiança se estabelece, as empresas aprendem que os esforços conjuntos levarão a resultados que superam aqueles que seriam alcançados pela ação individual. Para Wilson e Vlosky (1997), a confiança pode refletir-se no comportamento não oportunista na determinação do preço.

Berry (2002) sustenta que a confiança é básica para a formação de relacionamentos de serviços, dada a intangibilidade dos mesmos. A maioria dos

serviços são difíceis de avaliar antes da sua compra, e alguns continuam sendo difíceis de avaliar mesmo depois de seu uso. Para tentar contornar a desconfiança dos clientes, Berry (2002) recomenda manter vias de comunicação de duas mãos, garantia dos serviços e níveis elevados de conduta.

Conforme Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992), a confiança é a disposição de dar crédito a um parceiro da troca em quem se acredita. Por outro lado, para Ganesan (1994), na díade varejista/fabricante, a confiança retrata dois componentes diferenciados: (a) a credibilidade, que reflete até que ponto o varejista acredita que o fabricante tem a capacidade necessária para realizar sua tarefa de forma efetiva e confiável; e (b) a benevolência, que reflete até que ponto o varejista acredita que o fabricante tem intenções e motivos que serão favoráveis ao varejista, no caso de surgirem novas condições para as quais não foi assumido nenhum comprometimento.

A confiança de um varejista em um fabricante afeta a orientação de longo prazo de um varejista de três formas (Ganesan, 1994): (a) reduz a percepção de risco associada com comportamentos oportunistas por parte do fabricante; (b) aumenta a confiança do varejista de que as desigualdades serão resolvidas ao longo do tempo; e (c) reduz os custos de transação em um relacionamento de troca.

Os custos de transação (Williamson, 1985) incluem os custos de chegar a um acordo satisfatório para todas as partes, adaptar o acordo a contingências inesperadas e colocar os termos em prática. Devido à racionalidade limitada e aos custos de redigir, negociar e implementar o contrato, não é possível elaborar um contrato abrangente para um relacionamento de longo prazo; portanto, ter-se-ão apenas contratos incompletos. Nesses contratos incompletos, os riscos de um comportamento oportunista são maiores, porque a dissolução do relacionamento não pode ser obtida tão facilmente. O perigo de um comportamento oportunista em relacionamentos de longo prazo pode ser mitigado ou removido, quando existe confiança entre as duas partes. Contratos incompletos em relacionamentos de confiança significam que as duas partes concordam em adaptar-se a contingências inesperadas de forma mutuamente proveitosa (Ganesan, 1994).

Nesses relacionamentos de confiança, varejistas e fabricantes provavelmente responderão às desigualdades por meio de soluções de longo prazo, ao invés de comportamentos oportunistas de curto prazo. Isso sugere que a confiança reduz o risco de comportamentos oportunistas em relacionamentos de longo prazo. Desse modo, quando existe confiança, os varejistas e os fabricantes acreditam que podem ser feitos investimentos idiossincráticos de longo prazo a um risco limitado, porque ambas as partes vão evitar o uso do poder para transgredir contratos ou utilizar uma mudança das circunstâncias para

obterem lucros em seu favor. A confiança do varejista no fabricante reduz o risco de comportamento oportunista por parte do fabricante, reduz os custos de transação no relacionamento de troca e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de uma orientação para o longo prazo em relação ao fabricante.

Em *marketing*, muita pesquisa sobre a confiança foi conduzida no contexto de canais de distribuição (por exemplo, Anderson; Narus, 1990; Morgan; Hunt, 1994), onde a vulnerabilidade é ocasionada pelo elevado grau de interdependência que geralmente ocorre nos relacionamentos de canal. No contexto dos canais de distribuição, os custos da troca são bastante elevados. Por isso, em se tratando de relacionamentos de canal, dá-se destaque à influência da confiança nos construtos centrais característicos dos relacionamentos de longo prazo com clientes, tais como o comprometimento (Dwyer; Schurr; Oh, 1987; Morgan; Hunt, 1994), a orientação para o longo prazo (Ganesan, 1994) e a propensão a permanecer em um relacionamento (Anderson; Weitz, 1989).

Para Anderson e Narus (1990, p. 45), a confiança é um relacionamento de trabalho que pode ser definido como "[...] a crença da empresa de que uma outra empresa vai realizar ações que terão resultados positivos para a primeira, e que esta não vai efetuar ações imprevistas que teriam resultados negativos para a empresa". Sugerem que, uma vez que se estabelece a confiança, as empresas aprendem que o esforço conjunto pode trazer resultados superiores àqueles que se obteriam agindo apenas em função do seu próprio interesse.

Em um relacionamento de troca entre duas partes, espera-se que uma delas ou ambas façam adaptações para atender às necessidades da outra parte. Por isso, em mercados dinâmicos, a troca e a adaptação são processos muito relacionados. Na teoria da troca social, dois mecanismos podem ser utilizados para explicar as adaptações: a confiança e o poder. Criar confiança é um elemento crucial nos processos de troca social. Na troca puramente econômica, os atos de troca realizados pelas partes são simultâneos; a teoria da troca social, ao contrário, pressupõe que ocorrem processos que se desenvolvem no tempo, na medida em que os atores demonstram mutuamente e seqüencialmente que são confiáveis (Hallén; Johanson; Seyed-Mohamed, 1991). Uma forma importante de demonstrar seu comprometimento é adaptando-se uns aos outros. Essas adaptações podem ser de diferente índole, como, por exemplo, adaptação do produto, do processo ou do sistema logístico.

Doney e Cannon (1997) integraram a teoria desenvolvida em várias disciplinas para determinar cinco processos cognitivos, através dos quais os compradores industriais podem desenvolver a confiança na empresa fornecedora e nos seus vendedores. Esses processos proporcionam um marco teórico que pode ser utilizado para identificar os antecedentes da confiança (Quadro 2.1).

Quadro 2.1

Processos de construção da confiança, condutores genéricos e fatores que invocam cada processo

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA	CONDUTOR GENÉRICO DO PROCESSO	FATORES QUE INVOCAM O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA
Calcular - quem confia calcula o custo e/ou as compensações de o alvo agir de forma não confiável.	Os custos são mais elevados quando o alvo faz investimentos maiores e/ou específicos no relacionamento.	- Reputação da empresa fornecedora. - Tamanho da empresa fornecedora. - Disposição da empresa fornecedora para customizar. - Compartilhamento por parte da empresa fornecedora de informações confidenciais. - Tempo de relacionamento com a empresa fornecedora. - Tempo de relacionamento com os vendedores.
Predição - quem confia desenvolve a confiança de que o comportamento do outro pode ser previsto.	Quem confia aprende mais sobre o outro través de experiência repetitiva e abrangente.	- Tempo de relacionamento com a empresa fornecedora. - Amabilidade do vendedor. - Similaridade do vendedor. - Contato social freqüente com o vendedor. - Contato comercial freqüente com o vendedor. - Tempo de relacionamento com o vendedor.
Capacidade - quem confia avalia a habilidade do alvo em cumprir suas promessas.	Evidencia habilidade do alvo em cumprir suas promessas.	- Perícia do vendedor. - Poder do vendedor.

(continua)

Quadro 2.1

Processos de construção da confiança, condutores genéricos e fatores que invocam cada processo

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA	CONDUTOR GENÉRICO DO PROCESSO	FATORES QUE INVOCAM O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA
Intencionalidade - quem confia avalia as motivações do alvo.	As palavras e/ou o comportamento do alvo indicam preocupação por quem confia nele.	- Disposição da empresa fornecedora para customizar. - Compartilhamento por parte da empresa fornecedora de informações confidenciais. - Amabilidade do vendedor. - Similaridade do vendedor. - Contato social freqüente com o vendedor.
Transferência - quem confia retira de outras "fontes de prova" a confiança que é transferida ao alvo.	Identificação de fontes confiáveis associadas de perto com o alvo.	- Reputação da empresa fornecedora. - Tamanho da empresa fornecedora. - Confiança na empresa fornecedora. - Confiança no vendedor.

FONTE: DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, Apr 1997.

Quanto à confiança interpessoal, Doney e Cannon (1997) constatou que a confiança é influenciada positivamente pela similaridade percebida entre o comprador e o vendedor, pela freqüência dos contatos de negócios e pela simpatia percebida em relação ao representante de vendas. Nicholson, Compeau e Sethi (2001) definem a confiança como a segurança na confiabilidade e na integridade da outra parte. A confiança é a base da cooperação, em parte porque, como norma, proíbe comportamentos que prejudiquem a outra parte. Também pode ser conceituada como um processo cumulativo que se desenvolve com a repetição de interações sucessivas.

Apesar de outros pesquisadores reconhecerem que a dinâmica da confiança é complexa, eles tendem a sugerir um conceito mais global da confiança e consideram muitas das suas dimensões como seus antecedentes. Nicholson, Compeau e Sethi (2001), no entanto, alinham-se aos que a consideram um

construto global e unidimensional (por exemplo, Doney; Cannon, 1997; Morgan; Hunt, 1994), e o foco da sua pesquisa é examinar o papel do "gostar" no desenvolvimento da confiança.

2.8.4 Satisfação

De acordo com o modelo da não-confirmação de expectativas (Oliver apud Batt, 2001), a satisfação do cliente é o resultado da comparação entre o desempenho da empresa e as expectativas do cliente. Toda vez que o desempenho excede as expectativas, aumenta a satisfação. Da mesma forma, toda vez que o desempenho cai abaixo das expectativas, o cliente fica insatisfeito. As expectativas são crenças sobre a probabilidade de que um produto esteja associado com certos atributos, benefícios ou resultados.

Para Anderson e Narus (1984, p. 66), "[...] a satisfação é um construto que pode ser definido como um estado afetivo positivo que resulta da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho de uma empresa com outra empresa [...]" e está inversamente relacionada com o nível de conflito. Anderson e Narus (1990) sustentam que a satisfação é, por sua própria natureza, não apenas uma *proxy* para conceitos, tais como efetividade percebida, mas também pode predizer com maior exatidão as futuras ações da empresa parceira.

2.8.5 Qualidade do relacionamento

Em ambientes muito competitivos, os compradores aumentam seus esforços para manter relacionamentos de longo prazo com fornecedores selecionados, com o objetivo de "[...] reduzir os custos de transação e/ou a incerteza de benefícios futuros" (Crosby; Evans; Cowles, 1990, p. 69). Porém os relacionamentos podem diferir em vários aspectos e, para captar essas diferenças em um contexto de *business to business*, Walter *et al.* (2003) acreditam que os construtos que melhor servem para descrever a qualidade do relacionamento do ponto de vista do comprador são a satisfação do cliente, a confiança e o comprometimento.

Em algumas ocasiões, principalmente no contexto de serviços, os compradores enfrentam situações de incerteza, devido a fatores como intangibilidade, complexidade, falta de familiaridade com o serviço e horizonte de longo prazo para a entrega. A qualidade do relacionamento, da perspectiva do cliente, é alcançada quando o vendedor possui a habilidade de reduzir a incerteza perce-

bida. Desse modo, conforme Crosby, Evans e Cowles (1990), uma elevada qualidade do relacionamento significa que o cliente pode confiar na integridade do vendedor e confiar no comportamento futuro do vendedor, porque o comportamento no passado foi satisfatório. Por esse motivo, a qualidade do relacionamento é vista como um construto de ordem mais elevada, composto de, pelo menos, duas dimensões: confiança e satisfação. A qualidade do relacionamento contribui para formar um vínculo duradouro, ao assegurar ao cliente que o vendedor continuará atendendo às suas expectativas (satisfação) e não distorcerá a informação intencionalmente, nem prejudicará os interesses do cliente (confiança).

2.8.6 Comunicação

A comunicação é definida por Anderson e Narus (1990) como o compartilhamento formal e informal de informações significativas e oportunas entre empresas. Dado que os processos de comunicação subjazem à maioria dos aspectos do funcionamento organizacional, o comportamento da comunicação é crítico para o sucesso organizacional. Mohr e Nevin (1990) descrevem a comunicação como a cola que segura o canal de distribuição. Para atingir os benefícios da colaboração, é essencial que haja uma efetiva comunicação entre os parceiros. A comunicação capta a utilidade da informação trocada e é julgada como um importante indicador da vitalidade da parceria. Mohr e Spekman (1994) utilizam três parâmetros para avaliar o desempenho da comunicação: a qualidade da comunicação, o alcance da troca de informações entre parceiros e a participação no planejamento e na fixação de objetivos.

Apesar de que os relacionamentos são impossíveis sem comunicação, a literatura sobre *marketing* de relacionamento "[...] freqüentemente deixa de incluir o processo de comunicação como uma dimensão crítica na construção do relacionamento, focando, ao contrário, elementos como confiança e comprometimento, que são produtos da comunicação" (Duncan; Moriarty, 1998, p. 3).

Duncan e Moriarty (1998) argumentam que o *marketing* de nova geração consegue ser melhor explicado, compreendido e executado utilizando-se um modelo de *marketing* de relacionamento baseado na comunicação. Conforme os autores, a comunicação é uma atividade humana que vincula as pessoas e cria relacionamentos. Está no centro das atividades que proporcionam um sentido não só ao *marketing*, mas também a uma ampla gama de áreas, tais como a política, a social, a econômica e a psicológica. Além disso, pode ser utilizada como forma de desenvolver, organizar e disseminar conhecimento.

De acordo com Mohr e Nevin (1990), a comunicação nos relacionamentos entre a empresa e os *stakeholders* pode variar em relação à freqüência, à direção, à modalidade e ao conteúdo. Esses autores diferenciam duas combinações dessas facetas da comunicação: a "colaborativa" e a "autônoma". A primeira inclui uma freqüência mais elevada e maior número de fluxos bidirecionais, modos informais e conteúdo indireto, ou seja, as partes tentam mudar as crenças e as atitudes dos outros sobre o que seria desejável sob um certo critério, sem solicitar uma ação específica. A combinação "autônoma" inclui menor freqüência e comunicação mais unidirecional, modos formais e conteúdo direto.

Em canais de distribuição, a comunicação de duas vias aumenta os níveis de comprometimento de ambas as partes, tanto do fornecedor quanto do distribuidor. A comunicação, freqüentemente, é citada na literatura sobre distribuição como um meio para aplacar conflitos, aumentar a confiança e melhorar a coordenação (Anderson; Weitz, 1992; Anderson; Narus, 1990). Para Anderson e Weitz (1992), o tempo, o esforço e as eventuais frustrações ocorridas na troca de informações servem para que o negócio acertado entre as partes fique cada vez mais próximo de uma aliança estratégica. A comunicação serve como o processo por meio do qual se encoraja a tomada de decisão, coordenam-se os programas (Anderson; Narus, 1990), exerce-se o poder (Gaski, 1984) e promovem-se a lealdade e o comprometimento (Anderson; Weitz, 1992).

Grande parte da comunicação entre empresas compradoras e vendedoras ocorre através de contatos pessoais. Na maioria dos casos, o contato pessoal e a troca de informações antecede a troca de dinheiro por produtos. Os contatos pessoais são a forma habitual de persuadir e negociar na compra e venda entre empresas, pois tanto os compradores como os vendedores preferem o contato pessoal às comunicações por escrito (Batt, 2001).

Na medida em que os membros do canal de distribuição se tornam mais interdependentes, é necessário passar para um nível mais elevado de comunicação para atender à necessidade de compartir mais informação (Batt, 2001). Como as partes de um relacionamento de longo prazo têm maior predisposição para confiar um no outro e compartilhar objetivos compatíveis, a comunicação ocorre com maior freqüência e com fluxos mais bidirecionais, além de maior informalidade e maior conteúdo indireto (Mohr; Nevin, 1990).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) apresentam a hipótese de que a confiança resulta em uma melhor comunicação, enquanto Anderson e Narus (1990) afirmam que a comunicação leva à confiança. Para Batt (2001), embora a comunicação entre as empresas de uma parceria seja um antecedente necessário da confiança, em períodos subseqüentes, a confiança leva a uma melhor comunicação.

Cannon e Homburg (2001) examinam o efeito nos custos do cliente de duas facetas da comunicação julgadas importantes nas trocas comerciais: a freqüência da comunicação (Mohr; Nevin, 1990) e o compartilhamento aberto de informações (Heide; John, 1992). A partilha de informações refere-se ao grau de abertura de informações críticas entre os parceiros. Ao compartilharem informações e passarem a conhecer melhor os negócios da outra parte, os parceiros podem agir de forma independente na manutenção do relacionamento. A disponibilidade sistemática da informação necessária favorece o cumprimento eficiente das tarefas e permite atingir níveis mais elevados de satisfação (Mohr; Spekman, 1994). Por exemplo, o desenvolvimento conjunto de novos produtos e a prática do sistema Just in Time exigem uma troca extensiva de informações técnicas e comerciais (Metcalf; Frear; Krishnan, 1992).

As dificuldades de comunicação são responsáveis pela principal causa de conflitos de canal (Mohr; Nevin, 1990). Comunicações deficientes levam a desentendimentos, a estratégias incorretas e a sentimentos de frustração, situação que, em muitos casos, poderia ser evitada através de sistemas de informação confiáveis, céleres e de baixo custo (Batt, 2001). Desse modo, as empresas que conseguem reduzir o nível global de conflito em seus relacionamentos, geralmente, experimentam uma maior satisfação (Anderson; Narus, 1990).

2.8.7 Poder

O poder como fator relacional refere-se aos tipos de recursos que uma das partes utiliza para influenciar a outra parte, com o objetivo de que faça aquilo que, de outra forma não faria.

Etzioni (*apud* Polonsky; Schuppisser; Beldona, 2002) faz dintinção entre três tipos de poder (coercitivo, utilitário, normativo). As partes podem usar o poder coercitivo, baseado em recursos de força física, ou podem utilizar o poder utilitário, que está baseado em recursos materiais ou financeiros. Por último, podem fazer uso do poder normativo, baseado em recursos simbólicos, tais como acesso à mídia de massas ou à comunicação com os *stakeholders*. Às vezes, vários tipos de poder são combinados. Isso ocorre, por exemplo, quando uma organização não-governamental organiza um protesto na frente de uma fábrica transgressora (poder coercitivo) e, com isso, atrai a mídia, sendo que esta última vai divulgar uma matéria sobre o caso (poder normativo) (Polonsky; Schuppisser; Beldona, 2002).

Nos relacionamentos de canal, conforme Frazier e Antia (1995), há diferenças entre possuir o poder, ter os meios para aplicá-lo e as conseqüências

associadas ao exercício desse poder, tais como o desenvolvimento e o controle de normas ou o impacto das decisões de uma empresa nas decisões da outra. O verdadeiro impacto que uma empresa tem sobre as variáveis de decisão de um outro parceiro do canal é uma função do poder, da comunicação e das normas desenvolvidas através da interação com outros membros de canal.

Para Anderson e Narus (1990), a percepção de uma empresa de sua **dependência relativa** em relação à dependência de sua parceira no relacionamento é um construto da maior relevância na pesquisa sobre canais. Precisamente, é a dependência relativa que determina até que ponto uma empresa vai influenciar o parceiro ou será influenciada por ele. A primeira conseqüência da dependência relativa é a influência ou o poder.

Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991) argumentam que, conforme a Teoria da Troca Social, em um relacionamento de troca entre duas partes, pode-se esperar que uma delas ou ambas precisem fazer adaptações às necessidades da outra parte. Desse modo, a troca e a adaptação, pelo menos em ambientes dinâmicos, seriam processos muito relacionados. Dois mecanismos explicariam as adaptações: a confiança e o poder. Na formulação de Emerson (apud Hallén; Johanson; Seyed-Mohamed, 1991), a dependência relativa entre dois atores em um relacionamento de troca determina o poder relativo de cada um. O poder deriva de ter os recursos que os outros precisam e de controlar as fontes de recursos alternativos

2.8.8 Cooperação

A cooperação pode ser definida como atividades coordenadas, similares ou complementares, desempenhadas por empresas em relacionamentos interdependentes para atingirem resultados mútuos ou resultados unilaterais, mas com a expectativa de produzirem reciprocidade no futuro (Anderson; Narus, 1990). Uma vez que a confiança se instala, as empresas aprendem que esforços conjuntos e coordenados obtêm resultados que excedem aquilo que a empresa obteria de forma isolada. Além disso, no contexto de uma parceria caracterizada pela confiança, as empresas, às vezes, estão dispostas a adiar, temporariamente, o recebimento dos resultados.

De acordo com o Industrial Marketing and Purchasing Group, a cooperação é um produto dos episódios de troca que ocorrem entre comprador e vendedor. Na medida em que os representantes das empresas compradoras e vendedoras interagem ao longo do tempo, estabeleceu-se um acordo sobre os respectivos papéis e o alcance dos mesmos. Desse modo, a cooperação está

relacionada com até que ponto há coordenação entre o trabalho do comprador e o do vendedor (Metcalf; Frear; Krishnan, 1992).

Ring e Van de Ven (1994) propõem um modelo para o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos interorganizacionais. Nesse modelo, os relacionamentos cooperativos são mantidos não por terem atingido a estabilidade, mas por terem mantido o equilíbrio entre processos formais e informais.

Para Gummesson (1999), o grau de cooperação pode ser combinado com o grau de competição. Numa situação de pouca competição e pouca cooperação entre duas ou mais empresas, existe espaço para iniciar uma cooperação ampliada. Um elevado grau de cooperação e um baixo grau de competição proporcionam a base para um relacionamento harmônico e de longo prazo. Os relacionamentos também podem prosperar em situações onde coexistem a cooperação e a competição intensivas. Se a cooperação é insignificante e a competição toma conta, não resta outra saída senão a renúncia à parceria ou trabalhar duramente para reforçar o relacionamento.

Um outro aspecto relevante é a relação entre cooperação e adaptação. A adaptação é muito mais fácil quando existe uma atmosfera cooperativa preestabelecida entre o comprador e o vendedor, pois eles ficam mais dispostos a empreender esforços conjuntos para solucionar os problemas. Por exemplo, projetistas de ambas as empresas podem formar uma equipe para trabalhar em um novo produto (Metcalf; Frear; Krishnan, 1992).

2.8.9 Coordenação

A coordenação está relacionada com a definição de fronteiras e reflete o conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra desempenhe. Assim, o sucesso de uma parceria depende da realização de ações coordenadas, que têm por finalidade atender a objetivos mútuos consistentes com ambas as organizações (Mohr; Spekman, 1994).

De acordo com Achrol, Reve e Stern (1983), as díades dos canais de *marketing*, assim como as organizações, tendem a se protegerem das incertezas do ambiente, e uma das formas de lidar com a incerteza é organizarem-se melhor. Ou seja, diante de elevada incerteza externa, a solução consiste em planejar melhor, tomar medidas mais coordenadas e desenvolver uma força competitiva maior.

2.8.10 Adaptação

As adaptações são aspectos importantes dos relacionamentos de troca entre empresas, porque a maioria dos relacionamentos de negócios se baseiam em algum tipo de ajustamento entre as operações de duas ou mais empresas. A teoria das organizações tem enfatizado dois aspectos. Por um lado, a teoria da contingência enfoca a interface entre a organização e o ambiente, e, por outro, a teoria comportamental enfatiza os aspectos dinâmicos — ou dependentes da história – das adaptações e o seu papel nas mudanças da organização (Hallén, Johanson; Seyed-Mohamed, 1991).

Nos mercados de negócios, onde fornecedores e compradores freqüentemente estabelecem relacionamentos duradouros entre si, e onde as trocas realizadas representam uma parcela significativa das vendas totais do fornecedor e/ou das necessidades totais do comprador, nada mais natural do que fazer alguma adaptação específica significativa para atender às necessidades do parceiro. Desse modo, espera-se que os fornecedores se adaptem às necessidades de importantes compradores, bem como que estes últimos também o façam em relação a fornecedores específicos.

Conforme Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991), o caso mais amplamente tratado de adaptação interempresarial é o da customização de produtos, ou seja, quando o fornecedor produz de acordo com as demandas específicas do comprador. A customização pode estar relacionada com as dimensões, o acabamento, os materiais, as qualidades e com vários outros aspectos de um produto. As adaptações do produto por parte de um fornecedor podem ser pequenas ou muito significativas, em cujo caso o fornecedor desenvolve um produto totalmente novo para satisfazer as necessidades de um cliente em particular. O fornecedor poderá, também, adaptar o processo produtivo por meio da compra de equipamento adequado à nova produção; passar a utilizar novos sistemas logísticos, como, por exemplo, o Just in Time; adotar alguns procedimentos de planejamento; e seguir algumas rotinas de controle de qualidade para atender à demanda de um cliente específico. O comprador, por sua vez, poderá adaptar produtos processos e procedimentos para adequar-se às novas capacidades de um fornecedor específico.

2.8.11 Dependência

A dependência de um varejista de um vendedor está relacionada com a necessidade do varejista de manter o relacionamento para atingir as metas desejadas. Para Heide e John (1988), a dependência aumenta em pelo menos quatro circunstâncias: (a) quando os resultados obtidos de um relacionamento são importantes ou muito valorizados, ou quando a magnitude da troca é muito elevada, a empresa focal fica dependente; (b) quando os resultados de um relacionamento são comparativamente maiores ou melhores que os que seriam obtidos em relacionamentos alternativos; (c) quando existem poucas fontes alternativas de suprimentos para a empresa focal; (d) quando existem poucas fontes alternativas potenciais disponíveis.

Conforme Emerson (apud Ganesan, 1994), um varejista muito dependente de um vendedor tem várias alternativas para lidar com a dependência assimétrica: (a) manutenção do *status quo*; (b) retirada parcial ou total do relacionamento; (c) formação de uma coalizão; (d) aumento da rede de poder; e (e) aumento do *status* da parte mais poderosa.

A primeira alternativa é manter o *status quo*, ou seja, continuar na situação de dependência assimétrica, o que deixa o varejista sujeito à influência e ao poder da outra parte. O parceiro mais poderoso fica em uma posição que lhe permite estabelecer termos de troca mais favoráveis e obter uma parcela maior dos lucros.

A segunda alternativa envolve a substituição do vendedor, mas, para que isso seja possível, tem que haver uma opção, o que não é sempre o caso. Freqüentemente, a falta de opções é a principal causa de situações de dependência.

A terceira alternativa, a formação de coalizão, não chega a ser uma opção viável, porque existem muitas restrições de ordem legal e econômica.

Quanto às alternativas quarta e quinta, são as que apresentam as soluções mais viáveis para administrar a dependência. Estas alternativas envolvem a realização de investimentos específicos no relacionamento com o vendedor e o incremento do *status* do vendedor dentro do relacionamento. Para reduzir a dependência assimétrica, um varejista pode fazer investimentos específicos no vendedor e nos clientes do vendedor. Por exemplo, investir em *displays* especiais para a exposição dos produtos do vendedor e treinar funcionários para vender esses produtos.

Conforme Anderson e Narus (1990), a dependência, o poder e o conflito são, provavelmente, os aspectos mais estudados das parcerias de trabalho no contexto de canais de distribuição. A dependência na parceria de trabalho é

conceituada para cada empresa como **resultados dado o nível de comparação para as alternativas (CL_{alt})**. Trata-se de um *standard* que representa a qualidade total dos resultados econômicos, sociais e tecnológicos disponíveis para a empresa do melhor relacionamento alternativo de troca. Mas, para Anderson e Narus (1990), um construto muito mais interessante de verificar que a dependência percebida pela empresa em um relacionamento é sua dependência **relativa** em comparação com a dependência do parceiro no relacionamento. Os autores definem a dependência relativa como sendo "[...] a diferença percebida por uma empresa entre sua própria dependência e a da empresa parceira na parceria de trabalho" (Anderson; Narus, 1984, p. 43).

2.8.12 Interdependência

De acordo com Mohr e Spekman (1994), na medida em que as empresas juntam forças para atingir metas mutuamente benéficas, reconhecem que cada uma depende da outra. A interdependência é o resultado de um relacionamento onde ambas as empresas recebem benefícios decorrentes da interação mútua e onde qualquer perda de autonomia será compensada pelos ganhos esperados. Ambas as partes reconhecem que as vantagens da interdependência são superiores à atuação isolada de cada uma delas.

2.8.13 Orientação para o relacionamento

A expressão "orientação para o relacionamento" é utilizada por Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) para se referirem à orientação motivacional dos parceiros no relacionamento mútuo. Ele guia o comportamento e as respostas das partes, mas, ao mesmo tempo, o tipo de comportamento que cada parceiro experimenta no relacionamento também vai influenciar sua orientação para o mesmo.

Quanto ao elemento motivacional, é possível distinguir entre três tipos de orientações: cooperativo, individualista e competitivo. Na orientação cooperativa, cada parceiro leva em consideração o bem-estar do outro parceiro, além do próprio. Uma orientação individualista significa que um parceiro está interessado nos melhores resultados para si, sem se preocupar com o bem-estar do outro. No caso de uma orientação competitiva, um parceiro não só busca o melhor desempenho possível, mas também tenta derrotar a outra parte.

No transcurso do relacionamento, as partes estão permanentemente avaliando suas interações. Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) sugerem que as avaliações podem ser de caráter operacional ou estratégico. O modo operacional é utilizado quando os parceiros se preocupam com avaliações de custo benefício de curto prazo ou com as implicações na eficiência das interações passadas e quando a ênfase recai nos riscos inerentes ao relacionamento no lugar das oportunidades. O modo estratégico, por sua vez, é utilizado quando os parceiros se concentram nas oportunidades de longo prazo do relacionamento, buscam as opções estratégicas proporcionadas pelo relacionamento, percebem o próprio relacionamento como um recurso estratégico e destacam o papel do relacionamento como investimento (Barney, 1991).

2.8.14 Aprendizado

Um outro fator relacional importante, que, conforme Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) ainda não foi suficientemente discutido na literatura de *marketing* de relacionamento, é o aprendizado entre indivíduos. As interações sempre oferecem às partes a oportunidade de aprenderem alguma coisa a respeito de como as ações afetam elas mesmas, a outra parte ou o próprio relacionamento. Um relacionamento interativo aumenta as chances de uma organização transpor suas fronteiras para “aprender a aprender” cada vez mais. A organização também aumenta sua capacidade de aprender através de sua interação com outras empresas e com outras organizações, como, por exemplo, institutos de pesquisa e instituições reguladoras, bem como com redes industriais e de *marketing* das quais participa.

Os representantes das partes aprendem — com base no contexto organizacional específico — quando entram em um ciclo de aprendizado. O ciclo consiste em (a) planejar metas válidas, (b) desenvolver ações apropriadas, (c) agir, (d) experimentar os resultados dessas ações; e (e) avaliar os resultados, a fim de conceber novas metas ou ações (Polonsky; Schuppisser; Beldona, 2002).

2.8.15 Participação

A participação refere-se ao grau de envolvimento das partes no planejamento conjunto e no estabelecimento de objetivos. Quando as ações de uma parte influenciam a habilidade da outra para competir, a necessidade de participar em funções específicas, assumir responsabilidades e verbalizar as

expectativas aumenta. O planejamento conjunto permite o estabelecimento de expectativas mútuas e o estabelecimento de esforços cooperativos. Conforme Mohr e Spekman (1994), espera-se que as parcerias mais bem-sucedidas apresentem níveis mais elevados de qualidade da comunicação, maior compartilhamento da informação entre os parceiros e maior participação no planejamento e no estabelecimento de metas do que parcerias menos bem--sucedidas.

2.8.16 Empatia

A empatia é uma dimensão de um relacionamento de negócios que permite às duas partes verem a situação da perspectiva da outra parte. Pode ser definida como a tentativa de querer entender os desejos e os objetivos do outro (Yau et al., 2000). Envolve a habilidade das partes individuais de enxergarem a situação do ponto de vista da outra parte em um sentido cognitivo.

2.8.17 Vinculação

Conforme Callaghan *et al*. (apud Yau et al., 2000), a vinculação é definida como a dimensão de um relacionamento de negócios que tem como resultado a atuação conjunta de duas partes (cliente e fornecedor), de forma unificada em relação a um objetivo desejado. Diversos tipos de vínculos podem existir entre as partes, o que indica diferentes níveis de relacionamentos. A dimensão da vinculação aplicada ao *marketing* de relacionamento consiste no desenvolvimento e no aumento de lealdade do consumidor e da lealdade à marca, levando a um relacionamento de longo prazo (Yau et al., 2000).

2.8.18 Resolução conjunta de problemas

O conflito, freqüentemente, está presente nos relacionamentos interempresariais, devido à interdependência entre as partes. De acordo com Mohr e Spekman (1994), as empresas que formam parte de parcerias estratégicas estão motivadas para se envolverem na resolução conjunta de problemas, já que elas, por definição, estão unidas para enfrentar as turbulências do ambiente que, cada uma, de forma isolada, não consegue confrontar. Por esse motivo, resultados integrativos atendem melhor às necessidades e às preocupações de

ambas as partes. Quando as partes assumem a resolução conjunta de problemas, é possível alcançar uma solução satisfatória, o que aumenta as probabilidades de sucesso da parceria. Os parceiros, seguidamente, tentam persuadir um ao outro a adotar alguma solução particular para a situação conflitante. Essas tentativas de persuasão, geralmente, são mais construtivas do que o uso da coerção ou da dominação, uma vez que esta última solução pode desgastar a parceria.

Em algumas parcerias, o método de resolução de conflitos está institucionalizado, e busca-se a arbitragem de terceiros. Apesar de que esse tipo de mediação pode ser útil e produzir resultados benéficos (Anderson; Narus, 1990), as soluções internas parecem ser mais bem-sucedidas no longo prazo (Mohr; Spekman, 1994). Isto porque a arbitragem externa pode ser efetiva para um determinado conflito, mas o uso repetido da arbitragem externa pode estar indicando problemas inerentes ao próprio relacionamento.

Uma outra técnica de resolução de conflitos — suavizar ou ignorar/evitar a questão —, muitas vezes, contraria as normas e os valores compromissados nas parcerias estratégicas de sucesso. Esse tipo de técnica não condiz com o tom mais pró-ativo de uma parceria, onde os problemas de uma parte se transformam nos problemas de ambas as partes. Como resultado, suavizar ou evitar o problema impede chegar à raiz da causa do problema e tende a minar o objetivo de ganho mútuo da parceria (Mohr; Spekman, 1994).

2.8.19 Conteúdo

O conteúdo de um relacionamento de negócios, tradicionalmente, é descrito como troca econômica. Uma das partes proporciona bens e serviços, e a outra, o dinheiro, ou seja, fluxos de bens e serviços vão em uma direção, e fluxos financeiros em outra. Nesse sentido, *marketing* é uma troca, mas, cada vez mais, o relacionamento é visto como a interação e a criação conjunta de valor. Freqüentemente, o conteúdo de um relacionamento é conhecimento e informação, e isso se manifesta em todo tipo de alianças, seja para o desenvolvimento de produtos, seja para uma rede coletiva de reserva de quartos de hotel (Gummesson, 1999).

2.8.20 Longevidade

De acordo com Gummesson (1999), entre os valores fundamentais do *marketing* de relacionamento, encontra-se a colaboração de longo prazo. Para um fornecedor, é importante reter os clientes existentes; portanto, aumentar a duração do relacionamento transformou-se em uma meta relevante de *marketing*. Ao contrário da prática tradicional, que sempre privilegiou a aquisição de novos clientes, o *marketing* de relacionamento estimula a retenção de clientes e desestimula a deserção dos clientes, ou seja, estimula, em primeiro lugar, o *marketing* de retenção e, em segundo lugar, o *marketing* de atração. Um relacionamento de longo prazo pode ser mais efetivo para todas as partes, principalmente se a construção do relacionamento leva muito tempo, como acontece com freqüência no *marketing* industrial, o que significa que os custos da troca são mais elevados. No entanto, às vezes, pode ser racional acabar com um relacionamento, quando este se torna obsoleto ou perde atratividade.

2.8.21 Proximidade e distanciamento

Segundo Gummesson (1999), a proximidade pode ser física, mental ou emocional, e a proximidade física facilita os contatos mental e emocional. As empresas que desejam fazer negócios em países estrangeiros, muitas vezes, devem estar continuamente presentes, a fim de obterem credibilidade. Alguns relacionamentos se tornam verdadeiramente pessoais, principalmente quando os encontros são freqüentes ou de caráter social; outros são remotos, no sentido de serem conduzidos por máquinas que utilizam as tecnologias da informação. A maioria dos relacionamentos prosperam no entendimento tácito entre as partes, e somente uma minoria é regulada por contratos ou semelhantes.

2.8.22 Formalidade, informalidade e grau de abertura das informações

Para Gummesson (1999), os relacionamentos comerciais geralmente são mais informais do que formais. No *marketing* industrial, a informalidade é uma necessidade absoluta, como complemento dos acordos formais. As negociações e a troca de informações, freqüentemente, acontecem no campo de golfe ou no bar de um hotel, inclusive levando ao fechamento de transações de gran-

de envergadura, com efeitos de longo prazo. Isso sem descuidar dos aspectos formais, como, por exemplo, o grau de abertura, ou seja, até que ponto uma das partes é obrigada a revelar à outra seus custos e seus rendimentos.

O Quadro 2.2 apresenta uma síntese dos atributos do *marketing* de relacionamento encontrados com maior freqüência na literatura e detalhados neste capítulo.

Quadro 2.2

Atributos de *marketing* de relacionamento freqüentemente encontrados na literatura

ATRIBUTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES
Comprometimento	- Disposição dos parceiros para se esforçarem a favor do relacionamento. - Crença de cada uma das partes de que a importância do relacionamento justifica o sacrifício para mantê-lo. - Investimentos idiossincráticos e termos contratuais limitativos estabelecem as regras do relacionamento.	Mohr e Spekman (1994). Morgan e Hunt (1994). Dwyer, Schurr e Oh (1987). Anderson e Weitz (1992).
Reciprocidade	- Troca de favores ou concessões entre duas partes, não necessariamente simultânea.	Yau *et al*. (2000). Polonsky,Schuppisser e Beldona (2002). Dwyer, Schurr e Oh (1987).
Confiança	- Crença, atitude ou expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro ou seus resultados o beneficiarão. - Segurança na confiabilidade e na integridade da outra parte. - Redução do risco de comportamentos oportunistas em relacionamentos de longo prazo.	Mohr e Spekman (1994). Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992). Dwyer, Schurr e Oh (1987). Morgan e Hunt (1994). Doney e Cannon (1997). Anderson e Narus (1990).
Satisfação	- Estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho entre duas empresas.	Anderson e Narus (1984; 1990).

(continua)

Quadro 2.2

Atributos de *marketing* de relacionamento freqüentemente encontrados na literatura

ATRIBUTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES
Qualidade do relacionamento	- Construto de ordem superior composto de, pelo menos, duas dimensões: confiança e satisfação.	Walter *et al.* (2003). Crosby, Evans e Cowles (1990).
Comunicação	- Compartilhamentos formal e informal de informações significativas e oportunas entre empresas. - O desempenho da comunicação pode ser avaliado pela sua qualidade, pelo alcance da troca de informações e pela participação no planejamento e na fixação de objetivos. - Considerada como meio para aplacar conflitos, aumentar a confiança e melhorar a coordenação.	Anderson e Narus (1990). Mohr e Nevin (1990). Mohr e Spekman (1994). Duncan e Moriarty (1998). Anderson e Weitz (1992).
Poder	- Tipo de recurso que uma das partes utiliza para influenciar a outra parte a fazer aquilo que de outra forma não faria. - Dependência relativa de um parceiro em relação a outro determinando sua influência ou poder.	Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002). Frazier e Antia (1995). Anderson e Narus (1990). Hallén, Johason e Seyed-Mohamed (1991).
Cooperação	- Atividades coordenadas — similares ou complementares — desempenhadas por empresas em relacionamentos interdependentes para atingir resultados benéficos para as duas partes.	Anderson e Narus (1990). Metcalf, Frear e Krishnan (1992). Ring e Van de Ven (1994). Gummesson (1999).
Coordenação	- A coordenação está relacionada à definição de fronteiras e reflete a distribuição do conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra desempenhe.	Mohr e Spekman (1994). Achrol, Reve e Stern (1983).

(continua)

Quadro 2.2

Atributos de *marketing* de relacionamento freqüentemente encontrados na literatura

ATRIBUTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES
Adaptação	- Nos mercados de negócios, fornecedores e compradores realizam modificações nos produtos, nos processos e nos procedimentos para atenderem às necessidades do parceiro.	Hallén, Johason e Seyed-Mohamed (1991).
Dependência	- A dependência é a necessidade de manter um determinado relacionamento para atingir as metas desejadas.	Heide e John (1988). Anderson e Narus (1984; 1990).
Interdependência	- Resultado de um relacionamento onde ambas as empresas recebem benefícios decorrentes da interação mútua.	Mohr e Spekman (1994).
Orientação para o relacionamento	- Orientação motivacional dos parceiros no relacionamento mútuo.	Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002).
Aprendizado	- Um relacionamento interativo aumenta as chances de uma organização transpor suas fronteiras para "aprender a aprender".	Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002).
Participação	- Refere-se ao grau de envolvimento das partes no planejamento conjunto e no estabelecimento de objetivos.	Mohr e Spekman (1994).
Empatia	- É a habilidade das partes individuais de enxergarem a situação do ponto de vista da outra parte.	Yau *et al.* (2000).
Vinculação	- Dimensão de um relacionamento de negócios que tem como resultado a atuação conjunta das duas partes de forma unificada em relação a um objetivo desejado.	Yau *et al.* (2000).

(continua)

Quadro 2.2

Atributos de *marketing* de relacionamento freqüentemente encontrados na literatura

ATRIBUTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES
Resolução conjunta de problemas	- Os parceiros, seguidamente, tentam persuadir um ao outro para adotar alguma solução para as situações conflitantes. Essas tentativas geralmente são mais construtivas do que o uso da coerção ou da dominação.	Mohr e Spekman (1994). Anderson e Narus (1990).
Conteúdo	- O conteúdo de um relacionamento de negócios é visto não só como uma troca econômica, mas também como a interação e a criação conjunta de valor.	Gummesson (1999).
Longevidade	- Entre os valores fundamentais do *marketing* de relacionamento encontra-se a colaboração de longo prazo.	Gummesson (1999).
Proximidade e distanciamento	- A proximidade pode ser física, mental ou emocional; e a proximidade física facilita o contato mental e emocional.	Gummesson (1999).
Formalidade e informalidade	- Os relacionamentos comerciais geralmente são mais informais do que formais. - No *marketing* industrial, a informalidade é absolutamente necessária como complemento dos acordos formais.	Gummesson (1999).

2.9 Considerações finais

Conforme foi discutido anteriormente, não existe um consenso na Academia a respeito da abrangência do *marketing* de relacionamento, contudo pode-se afirmar que os anglo-australianos e a escola nórdica utilizam conceitos mais amplos que os norte-americanos. Por exemplo, Gummesson (1999), da escola nórdica, refere-se ao *marketing* de relacionamento total como sendo o *marketing* baseado em relacionamentos, redes e interações. Ou seja, o MRT é praticamente onipresente.

Autores como Gummesson (1999; 2002), Morgan e Hunt (1994), Doyle (1995), Payne (2000), Malhotra e Agarwal (2002), de uma forma ou de outra, ampliam o escopo do *marketing* de relacionamento. Para os objetivos desta tese, interessa destacar a inclusão do governo e das organizações sem fins lucrativos nas atividades de *marketing* de relacionamento da empresa. Por exemplo, os megarrelacionamentos descritos por Gummesson (2002) incluem relacionamentos com as autoridades públicas. Morgan e Hunt (1994) salientam que, em muitas instâncias de *marketing* de relacionamento, não se tem um cliente como uma das partes da troca e dão como exemplo as alianças entre concorrentes e as parcerias entre as empresas e o governo em atividades de interesse público.

Doyle (1995) também propõe incluir as alianças estratégicas, bem como as parcerias com os concorrentes e com o governo, enquanto Payne (2000) descreve os mercados de influência como sendo constituídos pelos acionistas, pelos meios de comunicação e pelo governo, dentre outros. Malhotra e Agarwal (2002) reformulam o quadro teórico de Payne (2000), dando maior destaque aos mercados de concorrentes e ampliando o leque dos grupos que integram os mercados externos de influência: o governo e o sistema regulador, a imprensa, as organizações sem fins lucrativos, grupos ambientalistas e grupos financeiros e de investimentos.

O impacto da revolução tecnológica e a intensidade da competição estão promovendo mudanças em diferentes mercados. Uma tendência presente nos mercados de fornecedores e de clientes é a formação de redes relacionais de canal e a terceirização de tarefas, ao invés da integração vertical. Já nos mercados de concorrentes, é freqüente a formalização de relacionamentos cooperativos através de alianças estratégicas intra-industriais e interindustriais. Outras tendências que estimulam a formação de parcerias e de alianças estratégicas são os rápidos desenvolvimentos tecnológicos que incidem nos custos de P&D, o movimento pela qualidade total, a preocupação pela retenção de clientes e a formação de redes.

O comprometimento e a confiança são os dois construtos mais amplamente examinados e confirmados na pesquisa de *marketing* de relacionamento; portanto, são extremamente relevantes nas pesquisas do tema. Para Gundlach, Achrol e Mentzer (1995), o comprometimento tem três dimensões: o componente instrumental, que surge quando se faz algum tipo de investimento idiossincrático no relacionamento; a atitude das partes sinalizando que existe a intenção duradoura de desenvolver e manter um relacionamento estável; e a dimensão temporal, ressaltando o fato de que o comprometimento só tem algum significado no longo prazo.

A qualidade do relacionamento é um construto de ordem mais elevada, composto de, pelo menos, duas dimensões: confiança e satisfação. Considerando-se a importância da troca de informações estratégicas, a confiança é um construto fundamental para o sucesso de alianças estratégicas e de outros relacionamentos de mais longo prazo, porque reduz o risco de comportamentos oportunistas. Já a satisfação consiste em um estado afetivo positivo, resultante da avaliação de todos os aspectos de um relacionamento. A qualidade do relacionamento vendedor/cliente assegura ao cliente que o vendedor continuará atendendo às suas expectativas, proporcionando-lhe satisfação, e não prejudicará seus interesses, brindando-lhe confiança. Tanto o construto da confiança quanto o da satisfação se adaptam bem aos objetivos desta tese.

Mohr e Nevin (1990) consideram que a comunicação é a cola que segura o canal de distribuição. Consiste no compartilhamento formal e informal de informações significativas e oportunas e é considerada uma dimensão crítica na construção de relacionamentos; portanto, também será utilizada na pesquisa de campo.

A dependência relativa é um dos atributos do *marketing* de relacionamento e sinaliza até que ponto uma empresa influencia e será influenciada pelo parceiro. Determina, portanto, o poder relativo de cada um. É útil para pesquisar a dependência das empresas do APL em relação às instituições de apoio e nos relacionamentos cliente/fornecedor.

A cooperação manifesta-se através de atividades coordenadas, similares ou complementares, desempenhadas por empresas em relacionamentos interdependentes para atingir determinados resultados. A confiança contribui para o sucesso dos empreendimentos, mas os relacionamentos também podem prosperar em certos casos onde existe uma combinação de graus de cooperação com graus de competição.

A análise dos fundamentos teóricos do *marketing* de relacionamento proporciona uma série de *insights* sobre as diferentes abordagens que estão sendo empregadas na área e sobre os construtos mais reconhecidos pelos pesquisadores. Como os fundamentos teóricos do MR e suas aplicações ainda estão em fase de elaboração, a tese procura utilizar o instrumental teórico existente para uma nova área: os arranjos produtivos locais.

PARTE II
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3 MÉTODO

O propósito deste capítulo é apresentar os pressupostos metodológicos que embasaram a presente pesquisa, bem como detalhar a estratégia de pesquisa e as técnicas empregadas para a sua execução.

Os métodos de pesquisa podem ser classificados de diferentes maneiras, porém uma das divisões mais usadas é a distinção entre métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa (Myers, 2003).

Os **métodos de pesquisa quantitativa** desenvolveram-se, inicialmente, nas Ciências Naturais, para estudar fenômenos naturais. Alguns dos exemplos de métodos quantitativos bem aceitos nas Ciências Sociais incluem *surveys*, experimentos de laboratório e métodos formais, tais como a econometria e a modelagem matemática.

Os **métodos de pesquisa qualitativa** desenvolveram-se nas Ciências Sociais, para permitir que os pesquisadores pudessem estudar fenômenos sociais e culturais. As fontes de dados qualitativos incluem a observação e a observação participante; entrevistas e questionários, documentos e textos; e as impressões e reações do pesquisador. Os métodos de pesquisa qualitativa foram desenhados para auxiliar o pesquisador a compreender as relações que envolvem as pessoas e as organizações, contemplando o contexto social e cultural no qual estão inseridas.

A pesquisa-ação, o estudo de caso, a etnografia e a *grounded theory* estão entre os métodos de pesquisa mais utilizados na pesquisa qualitativa. Para Godoy (1995, p. 21),

> [...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando "captar" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

A escolha do método de pesquisa influi na forma de coleta de dados por parte do pesquisador. Os métodos de pesquisa específicos também implicam diferentes habilidades, pressupostos e práticas de pesquisa.

Considerando o problema de pesquisa e os fundamentos teóricos desta tese, o método utilizado corresponde à **pesquisa qualitativa de caráter exploratório**, e, como estratégia de pesquisa, ao **estudo de caso**. Para Malhotra (2001, p. 106), "[...] o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão". Ela é exploratória porque o tema "relacionamentos" ainda não foi explorado, em profundidade, em

pesquisas anteriores sobre o arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves.

3.1 Estratégia de pesquisa

Dentre as diferentes estratégias de pesquisa, Yin (2001, p. 24) cita cinco alternativas relevantes: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Para esse autor, existem três condições mínimas para que o pesquisador escolha uma dessas estratégias de pesquisa: (a) o tipo de questão de pesquisa proposta; (b) a extensão do controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais efetivos; e (c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos, em oposição a acontecimentos contemporâneos (Quadro 3.1).

Quadro 3.1

Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

ESTRATÉGIAS	FORMA DA QUESTÃO DE PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTA-MENTAIS?	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS?
Experimento	como, por quê	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	como, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por quê	não	não
Estudo de caso	como, por quê	não	sim

FONTE: YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 24.

O termo “estudo de caso” tem vários significados. Pode ser utilizado para descrever uma unidade de análise, como, por exemplo, o estudo de uma organização em particular, ou para descrever um método de pesquisa. Yin (2001) descreve o seu alcance da seguinte maneira:

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que
> - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando
> - os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001, p. 32).

Um estudo de caso utiliza diferentes fontes de evidência, tais como indivíduos, grupos, organizações e fontes diversificadas de coleta de dados (entrevistas, dados secundários, como atas, relatórios, memorandos, etc.) (Benbasat; Goldstein; Mead, 1987). O pesquisador não manipula os sujeitos e não exerce qualquer tipo de controle sobre eles (Hoppen; Lapointe; Moreau, 1997). A estratégia de estudo de caso tem sido sustentada por ser particularmente útil para problemas práticos, onde a experiência dos atores é importante, e o contexto de ação é crítico (Lee, 1989).

Para Eisenhardt (1989, p. 534) “[...] o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que focaliza na compreensão das dinâmicas presentes em cenários únicos”. Conforme Yin (2001), o estudo de caso permite ao investigador conservar as características holísticas e as significações de eventos da vida real.

Considerando as questões de pesquisa desta tese: qual é a natureza e qual é a intensidade das interações entre os diversos atores locais, tanto empresariais quanto institucionais, do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves? que tipos de articulações se produzem entre estes e outros agentes localizados fora do APL?

Verifica-se que essas perguntas são do tipo “como” e “por quê”, para as quais Yin (2001) recomenda a utilização de experimento, pesquisa histórica ou estudo de caso. Dada a impossibilidade de controlar eventos comportamentais das organizações em relação aos cidadãos e aos demais atores envolvidos na unidade de análise, a literatura recomenda o uso de uma estratégia “histórica” ou de “estudo de caso”. Considerando a ênfase da pesquisa em eventos contemporâneos, característicos de uma situação atual e daquilo que a influencia, e a possibilidade de acesso a pessoas, documentos e observações do processo, o estudo de caso é a estratégia mais adequada.

Eisenhardt (1989, p. 535) afirma que “[...] o estudo de caso pode ser utilizado para alcançar vários objetivos: proporcionar uma descrição (Kidder, 1982), testar uma teoria (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) ou gerar uma teoria (Gersick, 1988; Harris; Sutton, 1986)”.

Para Yin (2001, p. 61), existem quatro tipos básicos de projetos para estudos de caso, e sua explicação baseia-se em uma matriz 2 x 2 (Quadro 3.2). A

matriz presume que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projeto diferentes e que, dentro desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise. Dessa forma, Yin (2001) define quatro tipos de projetos, a saber:

Tipo 1 - projetos de caso único (holísticos);
Tipo 2 - projetos de caso único (incorporados);
Tipo 3 - projetos de casos múltiplos (holísticos);
Tipo 4 - projetos de casos múltiplos (incorporados).

Quadro 3.2

Tipos básicos de projetos para os estudos de caso

DISCRIMINAÇÃO	PROJETOS DE CASO ÚNICO	PROJETOS DE CASOS MÚLTIPLOS
Holísticos (unidade única de análise)	tipo 1	tipo 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	tipo 2	tipo 4

FONTE: Adaptado de YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 61.

De acordo com Yin (2001, p. 64), "[...] o mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades". Conseqüentemente, o estudo de caso proposto insere se na classificação de **projetos de caso único incorporado** (tipo 2), uma vez que a unidade de análise é o arranjo produtivo local, e as subunidades são os diversos *stakeholders* envolvidos no APL.

3.1.1 Coleta de dados

Nas Ciências Sociais, é freqüente a distinção entre fontes de dados primários e secundários. De modo geral, as fontes primárias são de dados não publicados, os quais o pesquisador recolhe diretamente junto às pessoas ou às instituições. As fontes secundárias referem-se a qualquer material previamente publicado, tais como livros, artigos, etc. No estudo de caso, o pesquisador vale-se, principalmente, de entrevistas e de material documentário.

Yin (2001, p. 108) apresenta seis fontes de evidências, seus pontos fortes e fracos, que podem ser utilizadas em estudos de caso: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Quadro 3.3).

Por outro lado, Creswell (1994, p. 148) afirma que o procedimento de coleta de evidências envolve dois passos principais:

a) **identificação de parâmetros de coleta de evidências**: Quatro parâmetros que devem ser seguidos pelo pesquisador são sugeridos por Miles e Huberman (1984): o cenário (onde a pesquisa será realizada?); os atores (quem será observado ou entrevistado?); os eventos (o que o pesquisador observará os atores fazendo ou entrevistá-los sobre o quê?); e o processo (natureza envolvida nos eventos levados a cabo pelos atores inseridos no cenário);
b) **indicação do tipo ou tipos de evidências a serem coletados** — envolve quatro tipos básicos: observação, entrevista, documentos e imagens visuais.

Considerando esses diversos tipos, bem como suas vantagens e desvantagens, foram utilizados os seguintes procedimentos de coleta de evidências para o desenvolvimento da tese: entrevistas presenciais semi-estruturadas, observações diretas em eventos do setor e dados secundários tais como documentos fornecidos pelas organizações entrevistadas, relatórios de pesquisas anteriores, artigos em periódicos, *internet*, dentre outros.

Quadro 3.3

Pontos fortes e pontos fracos das seis fontes de evidência

FONTES DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	Estável - pode ser revisada inúmeras vezes. Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso. Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	Capacidade de recuperação - pode ser baixa. Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa. Relato de visões tendenciosas - reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor. Acesso - pode ser deliberadamente negado.
Registro em arquivos	Os mesmos mencionados para documentação. Precisos e quantitativos.	Os mesmos mencionados para documentação. Acessibilidade aos locais graças a razões particulares.
Entrevistas	Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso. Perceptivas - fornecem inferências causais percebidas.	Visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas. Respostas tendenciosas. Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado. Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observações diretas	Realidade - tratam de acontecimentos em tempo real. Contextuais - tratam do contexto do evento.	Consomem muito tempo. Seletividade - salvo ampla cobertura. Reflexibilidade - o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado. Custo - horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	Os mesmos mencionados para observação direta. Perspectiva em relação a comportamentos e a razões interpessoais.	Os mesmos mencionados para observação direta. Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos físicos	Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais. Capacidade de percepção em relação a operações técnicas.	Seletividade. Disponibilidade.

FONTE: YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.108.

3.1.2 Entrevistas

Em primeiro lugar, foi elaborado um protocolo de análise, onde foram definidas as variáveis relevantes, a operacionalização das mesmas e sua correspondência com uma primeira versão do roteiro de entrevista. Este último foi construído a partir de levantamentos realizados em fontes secundárias, considerando o referencial teórico e os objetivos propostos. A seguir, o roteiro de entrevista foi submetido à consideração de dois juízes qualificados, os quais fizeram suas críticas e sugeriram modificações.

As entrevistas foram realizadas ao longo de vários meses, no período de setembro de 2004 a fevereiro de 2005. Após a alteração do instrumento, adaptando-o às sugestões dos juízes, foram feitas três entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, com *experts* na área de móveis: uma com o Diretor Executivo do Sindicato das Indústrias de Mobiliário de Bento Gonçalves e duas, no Centro Tecnológico do Mobiliário, com o Diretor e com o Supervisor de Educação e Tecnologia. Os objetivos dessas primeiras entrevistas foram: (a) fazer um teste piloto do roteiro da entrevista; (b) obter informações mais aprofundadas sobre alguns aspectos relevantes do tema pesquisado; e (c) auxiliar na seleção das empresas e das instituições de apoio a serem entrevistadas. A partir do resultado do teste-piloto, o roteiro da entrevista sofreu algumas alterações, principalmente em relação à sua extensão, ficando sua versão final conforme consta no **Protocolo de Análise** (**Apêndice A**).

O próximo passo foi realizar entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, com 10 executivos — presidentes ou diretores — de outras sete instituições de apoio, cinco dos quais também empresários de pequenas e médias empresas da área, bem como com cinco diretores de médias e grandes empresas (Quadro 3.4). Considerando que aqueles executivos que eram, simultaneamente, empresários poderiam introduzir um viés de tendenciosidade na pesquisa, foi solicitado aos mesmos que indicassem empresas de médio e grande porte cujos dirigentes não estivessem envolvidos nas diretorias das instituições de apoio. Optou-se por entrevistar aqueles mais citados. A duração média das entrevistas foi de 1 hora e 15min. Todas elas foram gravadas, e as transcrições das mesmas foram realizadas pela própria pesquisadora.

Quadro 3.4

Entrevistas realizadas

ORGANIZAÇÃO	NÚMERO DE ENTREVISTADOS
Senai/Cetemo	2
Sindmóveis	2
Pólo RS — Agência de Desenvolvimento	2
Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul	2
Sedai	1
Sebrae-RS	1
Universidade de Caxias do Sul/*Campus* da Região dos Vinhedos	1
Centro de Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves	1
Centro Gestor de Inovação-moveleiro	1
Presidente de Rede de Cooperação	1
Grandes empresas	4
Fornecedores	3
TOTAL	21

Várias das entrevistas com as instituições de apoio foram feitas, em separado, com mais de uma pessoa, uma delas representando a direção, e a outra de nível intermediário. Além de se efetuar a gravação das entrevistas, simultaneamente, foram tomadas algumas notas para garantir um mínimo de informações, caso a gravação ficasse deficiente.

À medida que a pesquisa foi evoluindo, tornou-se evidente a importância do relacionamento das empresas moveleiras com os principais fornecedores de matérias-primas e insumos. Assim sendo, e dado que os fornecedores da matéria-prima básica — MDF e chapas de aglomerado — estão localizados fora do Estado — em São Paulo e no Paraná —, optou-se por entrevistar três fornecedores ou representantes instalados no Rio Grande do Sul, com o intuito de conhecer a versão deles a respeito de seus relacionamentos com as empresas moveleiras de Bento Gonçalves. Para tanto, foram selecionados o único fabri-

cante de MDF no Estado, o representante de um fabricante paulista de fórmica e um fabricante de adesivos. O roteiro de entrevista utilizado até esse momento foi considerado inadequado para a nova finalidade e, conseqüentemente, e foi reformulado. O novo roteiro foi submetido à consideração de um juiz qualificado, o qual propôs algumas modificações, que foram incorporadas **(Apêndice B**).

Foram realizadas, ao todo, 21 entrevistas. Como forma de análise das mesmas, optou-se pelo agrupamento das falas de todos os entrevistados, por tópico, seguindo as variáveis listadas no **Protocolo de Pesquisa** (**Apêndice A**) e no **Apêndice B**, gerando um documento para cada variável, porém conservando a identidade de cada um dos entrevistados nos respectivos trechos. As siglas IAP, EMP e FOR, seguidas de um número, foram utilizadas para identificar as diferentes instituições de apoio, empresas e fornecedores.

3.1.3 Observação direta em eventos do setor

Nos dias 23 e 24 de setembro de 2004, foi realizado o 3º Encontro Gaúcho da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis do Rio Grande do Sul,[1] no Campus Universitário da Região dos Vinhedos da Universidade de Caxias do Sul, localizado em Bento Gonçalves, com a presença de autoridades nacionais e estaduais. Foi possível observar *in loco* o debate entre vários membros das entidades de apoio e do empresariado local a respeito dos gargalos enfrentados pela cadeia produtiva de madeira e móveis e a definição das prioridades a serem atendidas. Foram tomadas notas detalhadas sobre os temas abordados no evento e coletado material documental (livros, CDs, folhetos) referente às atividades de algumas das instituições de apoio. Ao mesmo tempo, o evento permitiu entrar em contato com representantes dessas instituições e marcar entrevistas com eles para datas futuras.

Um outro evento do setor que propiciou a observação direta foi a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira, realizada em Bento Gonçalves, de 15 a 19 de março de 2005, onde foi possível conhecer, em um único local, as máquinas e os acessórios tecnologicamente mais avançados, bem como as matérias-primas disponíveis

[1] O evento foi promovido pelo Centro Gestor de Inovação-moveleiro (ver descrição no **Capítulo 5**) e pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul.

para as empresas do setor. A FIMMA também facilitou o contato com a Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul, uma rede de cooperação recentemente estabelecida com o apoio da Sedai.[2]

[2] Ver **Capítulo 6** para informações mais detalhadas sobre a Rede Affemaq.

4 A CADEIA PRODUTIVA DE MADEIRA E MÓVEIS DO RIO GRANDE DO SUL E O APL DE BENTO GONÇALVES

4.1 Introdução

Para captar integralmente a natureza e a intensidade dos relacionamentos entre os atores sociais do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves e entre estes e outros agentes externos ao APL, é necessário considerar-se o papel desempenhado pelos demais elos da cadeia produtiva de madeira e móveis a montante e a jusante. Uma maior integração entre os elos contribui para ganhos de eficiência; contudo a apropriação dos ganhos econômicos decorrentes dessa maior eficiência depende de quem exerce a governança da cadeia produtiva.

Dada a permanente interação entre o mercado nacional e o internacional — pois até mesmo as empresas voltadas para o mercado interno têm que ser competitivas para enfrentar a concorrência externa —, considera-se importante delinear as principais tendências da cadeia produtiva de madeira e móveis no mundo, bem como da indústria mundial de móveis, o que é feito na próxima seção. A seguir, examinam-se a cadeia produtiva brasileira de madeira e móveis e, particularmente, a indústria brasileira de móveis. Por último, aborda-se a cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul e descreve-se o arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves.

4.2 Situação da cadeia produtiva no mundo

A década de 90 foi um período de grandes transformações para a cadeia produtiva de madeira e móveis em todo o mundo, resultando em substanciais ganhos de produtividade devido à introdução de equipamentos automatizados e ao uso de novas técnicas de gestão. Houve também uma substituição das madeiras nobres, que enfrentam restrições ambientais, por novas fontes de

matérias-primas menos nobres, de espécies reflorestáveis, tais como pinus, eucalipto e seringueira.

Além do aumento do uso de madeira oriunda de reflorestamento, verifica-se uma tendência, ao uso crescente de MDF e à mistura de diversos materiais no mesmo móvel — MDF nas partes frontais, fundos de chapa dura e as laterais feitas de aglomerado —, com o objetivo de reduzir custos, mas sem afetar a qualidade (Unicamp, 2002).

Segundo Gorini (1998), com o aumento do uso de madeira reflorestada, o mercado consumidor sofreu uma transformação em direção à massificação do consumo, especialmente no segmento de móveis retilíneos, imprimindo um novo dinamismo à indústria. Conforme a autora, outra tendência verificada nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, é a busca pelo conforto e pela funcionalidade do móvel, aumentando a aceitação das linhas *ready to assemble* e *do it yourself*, o que proporciona uma redução no custo do frete — pela facilidade de empilhar — e da montagem, ao eliminar a necessidade de um montador no local.

4.2.1 A indústria mundial de móveis

A indústria mundial de móveis é uma indústria tradicional, constituída predominantemente de pequenas empresas, que, até a década de 50, estavam voltadas quase integralmente para o mercado interno de seus respectivos países. Apenas a partir de 1950, a Dinamarca ingressou, pioneiramente, no mercado externo, mas foi necessário transcorrerem duas décadas para que o mercado internacional de móveis se ampliasse de forma significativa, sob a liderança da Itália, nos anos 70 (Santos; Pamplona; Ferreira, 1999).

O comércio mundial de móveis envolve mais de 50 países e, em 2004, o volume das exportações totais foi de, aproximadamente, US$ 82,8 bilhões.[1] Nesse ano, os principais países exportadores foram China, Itália, Alemanha, Canadá e Polônia (Tabela 4.1), enquanto os maiores países importadores foram Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Japão (Tabela 4.2).

---

[1] As organizações multilaterais, tais como a Organização Mundial do Comércio e as Nações Unidas, dependem dos relatórios enviados pelas autoridades de cada país-membro para elaborarem as estatísticas sobre o comércio internacional. As disparidades existentes entre os valores de importação e exportação mundiais de determinado produto devem ser atribuídas a erros e omissões dos declarantes cujos sistemas de contas nacionais são pouco desenvolvidos.

Tabela 4.1

Valor das exportações mundiais de móveis segundo os principais países exportadores e o Brasil — 2000-04

PAÍSES	2000 (US$ milhões)	2001 (US$ milhões)	2002 (US$ milhões)
China	4 582	5 062	6 680
Itália	8 474	8 493	8810
Alemanha	4 736	5 101	5 175
Canadá	5 179	4 701	4750
Polônia	2 191	2492	2 874
México	3 315	3 289	3 406
Estados Unidos	4 744	4 254	3 814
França	2 353	2 211	2 292
Dinamarca	1 900	1 890	2 004
Bélgica	1 711	1 746	1 798
Subtotal	39 184	39 239	41 604
Brasil	496	490	358
Outros	17 460	17 983	17 721
TOTAL	57 141	57 713	59 863

PAÍSES	2003 (US$ milhões)	2004 (US$ milhões)	VARIAÇÃO ANUAL MÉDIA (%)
China	9 035	12 619	29,3
Itália	9 896	10 905	6,6
Alemanha	6 239	7 279	11,6
Canadá	4 906	5 386	1,2
Polônia	3 872	4 934	22,8
México	3 741	4 187	6,1
Estados Unidos	3607	4 058	-3,4
França	2 614	2 934	6,0
Dinamarca	2 399	2 677	9,2
Bélgica	2 023	2 173	6,2
Subtotal	48 333	57 151	10,1
Brasil	670	951	18,7
Outros	23 600	25 578	10,8
TOTAL	72 603	83 681	10,3

FONTE: UNCTAD.

Tabela 4.2

Valor das importações mundiais de móveis segundo os principais países importadores e o Brasil — 2000-04

PAÍSES	2000 (US$ milhões)	2001 (US$ milhões)	2002 (US$ milhões)
Estados Unidos	20 604	20 192	23 386
Alemanha	6 266	6 628	6 647
Reino Unido	3 517	3 694	4 652
França	3 601	3 675	4 002
Japão	3 715	3 793	3 770
Canadá	3 136	2 930	3 040
Bélgica	1 928	1 951	1 983
Países Baixos	1 878	1 828	1 862
Espanha	922	1 025	1 166
Suíça	1 604	1 547	1 632
Subtotal	47 171	47 263	52 141
Brasil	163	151	120
Outros	13 333	13 902	14 628
TOTAL	60 667	61 316	66 888

PAÍSES	2003 (US$ milhões)	2004 (US$ milhões)	VARIAÇÃO ANUAL MÉDIA (%)
Estados Unidos	26 757	30 694	10,7
Alemanha	8 323	8 979	9,8
Reino Unido	5 752	7 274	20,3
França	4 912	5 991	13,9
Japão	4 207	4 635	5,8
Canadá	3 310	4 106	7,5
Bélgica	2 333	2 711	9,2
Países Baixos	2 139	2 444	7,1
Espanha	1 742	2 380	27,7
Suíça	1 908	2 145	7,8
Subtotal	61 384	57 151	10,1
Brasil	107	149	0,1
Outros	16 874	20 665	11,8
TOTAL	78 365	92 173	11,2

FONTE: UNCTAD.

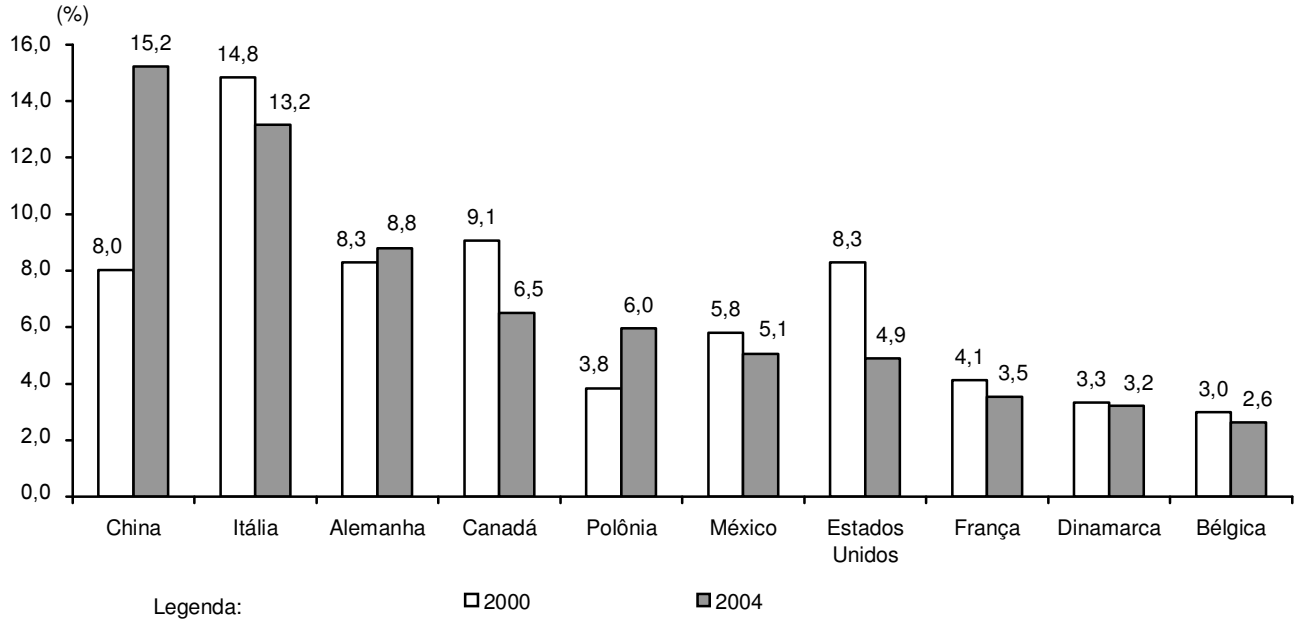
Sessenta e nove por cento da oferta mundial de móveis está concentrada em 10 países exportadores, liderados pela China. As exportações oriundas dos países em desenvolvimento estão crescendo vigorosamente, com destaque para China e Polônia, que quase dobraram sua participação nas exportações mundiais, no período 2000-04, passando de 8,0% para 15,2% e de 3,8% para 6% respectivamente (Gráfico 4.1). Ambos os países apresentaram, nesse mesmo período, as taxas anuais de crescimento mais elevadas dos 10 principais países exportadores de móveis: 29,3% e 22,8% respectivamente (Tabela 4.1). A taxa média de crescimento anual das exportações brasileiras de móveis, nesse período, ficou em 18,7%, quase o dobro da média mundial de 10,3%.

No que diz respeito às importações mundiais, elas estão concentradas nos países desenvolvidos — sendo que os 10 primeiros importadores mundiais absorvem 77,4% do total transacionado. Os Estados Unidos continuam sendo o principal mercado importador, com uma participação de 33,3%, seguidos pela Alemanha (9,7%) e pelo Reino Unido (7,9%) (Gráfico 4.2).

Vale a pena salientar que a taxa de crescimento média das importações mundiais (11,2%) é superior à taxa de crescimento das exportações (10,3%), o que favorece os países em desenvolvimento, como o Brasil, que desejam aumentar seu *market share.*

Gráfico 4.1

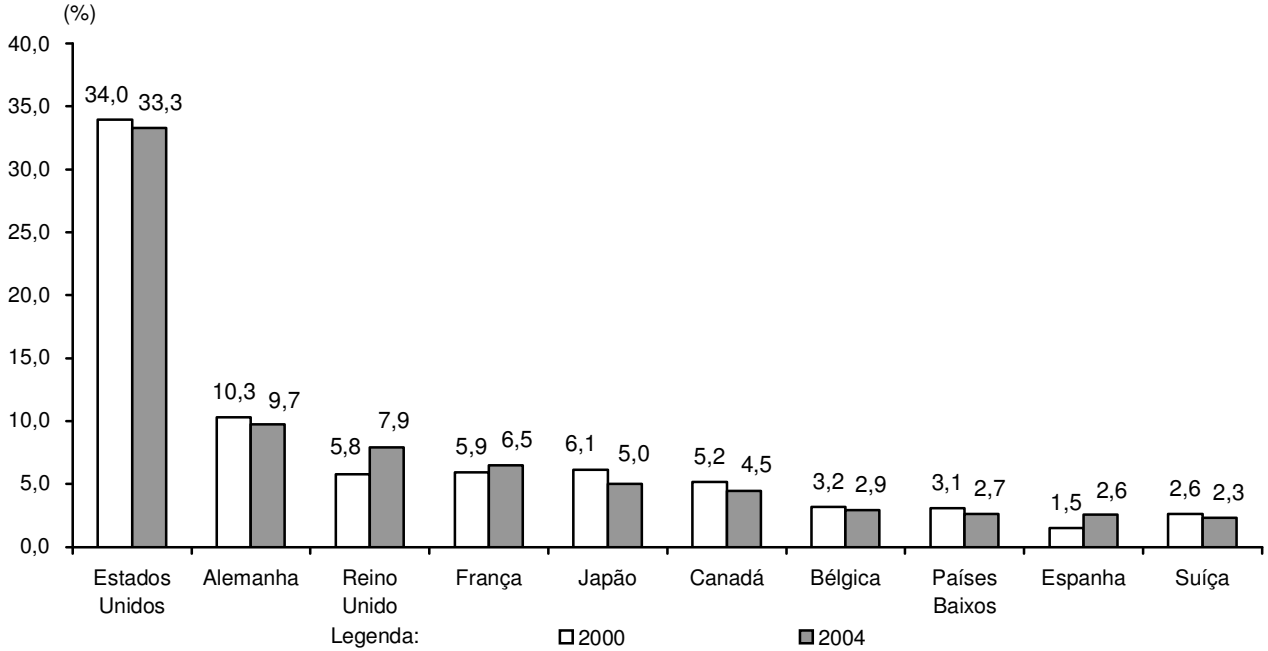
Participação percentual dos principais países nas exportações mundiais de móveis — 2000 e 2004



FONTE: UNCTAD.

Gráfico 4.2

Participação percentual dos principais países nas importações mundiais de móveis — 2000 e 2004



FONTE: UNCTAD.

4.3 A cadeia produtiva brasileira de madeira e móveis

A base florestal brasileira é constituída de florestas nativas e plantadas. Da área total do território nacional, 66% não cobertos por florestas naturais, e apenas 0,5%, por florestas plantadas. Destas últimas, são quase cinco milhões de hectares com plantios das espécies pinus e eucalipto. As maiores concentrações em termos de área plantada encontram-se nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná (Abimóvel, 2005).

As matérias-primas mais utilizadas pela indústria de móveis, no Brasil, são as chapas de madeira processada/reconstituída — aglomerado e MDF. A madeira maciça também é bastante utilizada, mas a proveniente da mata nativa está sendo gradualmente substituída por tábuas oriundas de florestas plantadas. "Estima-se que cerca de 60% da madeira maciça industrializada pela indústria moveleira já seja proveniente de plantios." (Valença; Pamplona; Souto, 2002, p. 88).

As médias e grandes empresas estão adotando cada vez mais intensivamente o MDF, material introduzido recentemente e mais versátil que as chapas de aglomerado tradicionais. Ele permite uma maior diferenciação no produto final, simplifica o processo produtivo e possibilita a introdução de novas tecnologias, facilitando a incorporação de inovações no *design*. Na maioria das empresas, entretanto, o MDF ainda não substituiu totalmente as chapas de aglomerado.

Os pólos moveleiros são os principais mercados consumidores de painéis de madeira aglomerada e de MDF, já que mais de 90% da produção se destina à fabricação de móveis e é vendida diretamente para as indústrias. Apenas uma pequena parcela é destinada às revendas para o consumo das empresas de pequeno porte ou para a execução de serviços domésticos (Valença; Pamplona; Souto, 2002).

Dadas as restrições ecológicas ao uso de madeiras nativas na produção do mobiliário, principalmente no mercado europeu, há também uma forte tendência ao uso de chapas de madeiras reflorestáveis, tais como o pinus e o eucalipto. O emprego de madeira de reflorestamento permite a fabricação em série de linhas específicas de móveis padronizados. Essas *commodities* têm como diferencial o preço. Um fator importante na competitividade que favorece o Brasil decorre do baixo custo das madeiras oriundas de reflorestamento.

Segundo a Abimóvel (2005), os investimentos que estão sendo feitos pelos produtores de aglomerados, MDF, ferragens e acessórios, revestimentos, tintas

e vernizes garantem que as taxas de crescimento anual do setor de placas de madeira serão mantidas, ou mesmo ampliadas, no transcurso da presente década. A produção de madeira aglomerada cresceu 238% no período 1994-03, e a de MDF, que era inexistente até 1997, já atendia, em 1998, a toda a demanda do mercado interno, passando, a partir de 2002, a ter sobras para a exportação.

4.3.1 Principais fatores críticos da cadeia produtiva de madeira e móveis

De acordo com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (Brasil, 2002, p. 10), um fator crítico é "[...] qualquer variável, ou conjunto de variáveis, que afeta, positiva ou negativamente, o desempenho de um sistema". No caso em estudo, o sistema consiste na cadeia produtiva de madeira e móveis.

Os fatores críticos da cadeia produtiva brasileira de madeira e móveis apontados pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (Quadro 4.1) referem-se, de forma genérica, a todo o território nacional, de modo que alguns fatores críticos podem não corresponder ao caso da cadeia produtiva do Rio Grande do Sul. Por exemplo, a verticalização da produção não é tão elevada no Estado, as grandes empresas moveleiras da região da Serra gaúcha investem em *design* e em novas matérias-primas, e já existe uma certa tradição exportadora, considerando a posição do Rio Grande do Sul como o segundo maior estado exportador. No entanto, a radiografia feita pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas aproxima-se bastante da realidade da cadeia produtiva e alerta para os principais fatores críticos da mesma.

Quadro 4.1

Principais fatores críticos e deficiências da cadeia de madeira e móveis do Brasil — 2002

ELOS DA CADEIA	FATORES CRÍTICOS	DEFICIÊNCIAS
Matérias-primas	Dificuldade de introdução de novas matérias-primas.	Pequena demanda por novos materiais. Baixo investimento em *design*. Elevada verticalização do processo produtivo
	Madeira maciça.	Deficiência na qualidade e na regularidade do fornecimento. Pouca variedade explorada. Falta de incentivos fiscais para o manejo florestal e para a certificação.
	Madeira de florestas plantadas.	Falta de incentivos ao reflorestamento e de fornecedores experientes no processamento da madeira para o setor moveleiro.
	MDF.	Oferta interna ainda restrita e altos preços.
	Chapas de aglomerado.	Feitas com madeira virgem, o que eleva seu custo em relação ao exterior.
Estrutura produtiva	Elevada verticalização da produção.	Pressão sobre os custos e baixa especialização.
	Informalidade do setor.	Facilitada por inexistência de barreiras à entrada. Dificulta a redução da heterogeneidade tecnológica e a implementação de normas técnicas.
	Pequeno porte de estabelecimentos industriais.	Micro e pequenas empresas representam aproximadamente 89,4% do total.
	Baixa qualidade das máquinas nacionais.	A produção de máquinas no Brasil não acompanha o nível tecnológico do exterior.
	Baixos investimentos em *design.*	Predominam cópias dos modelos do exterior. Poucas empresas possuem seu próprio departamento de *design.*
Ambiente institucional e organizacional	Baixa difusão e baixo uso de normas técnicas.	As normas são necessárias para melhorar a qualidade e a competitividade dos produtos.
	Falta de sistemas de informação.	Necessários para indicar tendências, propostas, materiais mais adequados e processos mais eficientes.
Distribuição	Dependência de poucos canais de distribuição para o mercado externo.	Importadores atacadistas e agentes de venda no exterior geralmente impõem preço e determinam o tipo de móvel e o *design*, inibindo a capacidade de projeto próprio.
	Concorrência predatória.	Ocorre nos casos em que um importador encomenda o mesmo tipo de móvel a várias empresas, favorecendo o menor preço.
	Escassa tradição exportadora.	Pouca experiência comercial no exterior e falta de informação sobre oportunidades de vendas e de canais adequados de comercialização.
Consumidor	Mercado interno pouco exigente e mercado externo dependente dos distribuidores.	Responsável pela precária capacitação em projeto, pela qualidade dos móveis e pelos investimentos.

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. Programa Brasileiro de Prospectiva Tecnológica. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Divisão de Produtos Florestais, 2002.

4.3.2 A indústria brasileira de móveis

Na maioria dos países, a indústria moveleira é pouco concentrada. A tendência é a desverticalização das empresas e a busca de novas configurações organizacionais do tipo híbrido, nem mercado, nem hierarquia (Williamson, 1985). Assim sendo, as empresas mais fortes do setor passaram a concentrar-se nas funções de coordenação da cadeia produtiva, valorizando a marca e o *design* diferenciados, e a valer-se de redes de fornecedores.

No Brasil, ao contrário, a indústria moveleira caracteriza-se por um elevado grau de verticalização e uma elevada fragmentação. Ou seja, apenas uma fração das empresas utiliza a subcontratação, e, mesmo assim, a terceirização representa uma pequena parcela da produção total. Por outra parte, a indústria caracteriza-se por estar constituída por um grande número de micro e pequenas empresas e pela alta absorção de mão-de-obra, mas apresenta baixo valor adicionado por pessoa ocupada em comparação com outros setores. Nos pólos de São Paulo (SP), Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC), a terceirização está mais difundida, no entanto, na maioria dos casos, a proporção das tarefas terceirizadas pelas empresas líderes não passa de 20% do valor do produto (Santos; Pamplona; Ferreira, 1999).

Na década de 90, o setor investiu fortemente na modernização do parque industrial, principalmente na aquisição de bens de capital originários da Itália e da Alemanha, países que estão na vanguarda da produção de máquinas e equipamentos para a indústria moveleira. Entretanto as empresas mais modernas do setor, geralmente ligadas à atividade exportadora, são minoria em relação ao conjunto de empresas tecnologicamente desatualizadas e com baixa produtividade. Igualmente, por causa do pequeno número de empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semi-acabados para móveis, persiste a elevada verticalização da produção doméstica, gerando importantes ineficiências.

Conforme a Abimóvel (2005), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 16.112 micro, pequenas, médias e grandes empresas, que geram 189.372 empregos. O faturamento anual do setor foi de US$ 4.271 milhões em 2004, sendo que o País exportou, nesse mesmo ano, US$ 941 milhões e importou US$ 92 milhões.

Das 16.112 empresas moveleiras no território nacional, 67,2% são microempresas; 22,2%, pequenas; 5,9%, médias; e 4,7%, grandes. Trata-se de empresas familiares, tradicionais e, via de regra, de capital inteiramente nacional. Entretanto, nos últimos anos, tem-se verificado a entrada de empresas estrangeiras no segmento de móveis de escritório, principalmente em São Paulo, em geral, via aquisição de fábricas locais (Abimóvel, 2005).

A maior concentração de empresas encontra-se nas Regiões Sudeste e Sul do País, a qual responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor. Em alguns estados, estão implantados pólos moveleiros tradicionais e já consolidados, tais como os de Bento Gonçalves, no RS; São Bento do Sul, em SC; Arapongas no PR; Mirassol, Votuporanga e São Paulo, em SP; Ubá, em MG; e Linhares, no ES (Quadro 4.2).

Quadro 4.2

Principais pólos moveleiros do Brasil — 2005

PÓLO MOVELEIRO	ESTADO	EMPRE-SAS	EMPRE-GADOS	PRINCIPAIS MERCADOS
Ubá	MG	310	3 150	MG, SP, RJ, BA e exportação.
Bom Despacho	MG	117	2 000	MG.
Linhares e Colatina	ES	130	3 000	SP, ES, BA e exportação.
Arapongas	PR	145	5 500	Todos os estados e exportação.
Votuporanga	SP	85	7 400	Todos os estados.
Mirassol	SP	210	8 500	PR, SC, SP e exportação.
Tupã	SP	54	700	SP.
São Bento do Sul	SC	210	8 500	PR, SC, SP e exportação.
Bento Gonçalves	RS	370	10 500	Todos os estados e exportação.
Lagoa Vermelha	RS	60	1 800	RS, SP, PR, SC e exportação.

FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO — Abimóvel. Panorama do setor moveleiro no Brasil. 2005. p. 8. Disponível em: <http://www.abimovel.org.br/?pg=panorama>. Acesso em: 02 out. 2005.

Os arranjos produtivos locais mais antigos encontram-se na Região Metropolitana de São Paulo e nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Eles surgiram no contexto do desenvolvimento industrial embrionário brasileiro, graças à instalação de pequenas marcenarias de artesãos provenientes do fluxo migratório europeu.

Os outros pólos moveleiros — Mirassol, Votuporanga, Ubá e Arapongas — foram implantados após o ciclo de substituição de importações do pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais conjugadas com estímulos e linhas de financiamento governamentais, sobretudo aquelas datadas do fim da década de 60 até o início dos anos 80.

Do ponto de vista da formação de uma cultura industrial no setor, houve uma "descontinuidade" histórica, que gerou alguns obstáculos para seu avanço competitivo (Santos; Pamplona; Ferreira, 1999, p. 6):

a) a estrutura industrial herdada do passado — principalmente no que se refere à qualificação de mão-de-obra semi-artesanal e ao ferramental utilizado — não seria suficiente, atualmente, para promover o desenvolvimento técnico e de *design* do setor;
b) o fomento oficial ao setor moveleiro, principalmente nas décadas de 70 e 80, viabilizou a implantação e a consolidação de alguns pólos moveleiros, mas não conseguiu dar origem a uma estrutura empresarial apta, do ponto de vista da inovação e do *design*;
c) nos anos 90, houve, em todos os pólos moveleiros, um processo de atualização da maquinaria, de qualificação da mão-de-obra e de introdução de novas técnicas de gestão administrativa, entretanto o setor continuou fragmentado, com pouca incidência de fusões, parcerias ou outros mecanismos associativos.

Em todos os pólos moveleiros, predomina a produção de móveis residenciais. As grandes empresas, em geral, atuam na produção de móveis retilíneos seriados, utilizando painéis de madeira. No entanto, em São Bento do Sul, os grandes fabricantes especializaram-se na elaboração de móveis de pinus e eucalipto para exportação. Por outra parte, as pequenas e médias empresas atuam na produção de móveis torneados de madeira maciça, e as mais modernas já utilizam painéis de MDF (Ferreira, 2003).

As exportações brasileiras de móveis eram de apenas US$ 39 milhões em 1990, mas, em 1999, já tinham decuplicado e, em 2004, atingiram quase um bilhão de dólares. Dado esse envolvimento maior com o comércio exterior, as empresas aumentaram sua capacidade de produção e melhoraram sensivelmente a qualidade de seus produtos, tendo em vista que os consumidores externos são mais exigentes. Em 2004, os principais estados exportadores foram Santa Catarina (45,4%), Rio Grande do Sul (29,4%), Paraná (9,8%) e São Paulo (7,2%).

Não obstante a evolução positiva das exportações registrada em 2004 — aumento de 42,2% em relação a 2003 — e no primeiro semestre de 2005 — crescimento de 18,7% em relação ao mesmo período do ano anterior —, ainda persistem algumas deficiências na produção nacional de móveis, apontadas por Gorini (1998, p. 3), que podem prejudicar o desempenho do setor a longo prazo:

> (a) a grande verticalização da produção industrial de móveis, tendo sua origem na estrutura brasileira de tributação "em cascata"; (b) a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis; (c) a incipiente normatização técnica; (d) a elevada informalidade; e (e) os baixos investimentos em *design* e pesquisa de mercado.

4.3.3 Características gerais do setor moveleiro

A indústria de móveis caracteriza-se pela utilização de diversos processos de produção — conforme o emprego de diferentes matérias-primas — e pela produção de uma gama diversificada de produtos finais. Estes podem ser classificados de acordo com os materiais utilizados na sua confecção (madeira, metal, plástico, etc.) ou em função dos usos a que são destinados (residenciais, escritório, etc.). Além disso, via de regra, as empresas especializam-se em alguns tipos de móveis, tais como de cozinha e banheiro, estofados, dormitórios.

Os móveis de madeira, que representam a parcela de maior expressão dentro do setor, em termos de valor, são segmentados em dois tipos: **retilíneos**, que consistem em móveis lisos, com desenho simples de linhas retas, geralmente fabricados com painéis de aglomerado ou de compensado; e **torneados**, que utilizam um acabamento mais sofisticado, misturando formas retas e curvilíneas. Nestes últimos, a principal matéria-prima utilizada é a madeira maciça ou os painéis de MDF (Gorini, 1998).

Como o processo produtivo não é contínuo, a modernização freqüentemente se produz apenas de forma parcial, levando, às vezes, existência, na mesma fábrica, de máquinas tecnologicamente avançadas lado a lado com máquinas obsoletas.

Segundo Gorini (1998), além da tecnologia, outros fatores de competitividade da indústria de móveis estariam relacionados com novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, dentre outros. As inovações no produto baseiam-se no aperfeiçoamento do *design* e na utilização de novos materiais.

4.3.4 A importância do *design* para a indústria moveleira

Conforme Santos, Pamplona, Ferreira (1999, p. 29), "[...] a indústria de móveis é uma indústria tradicional, cuja dinâmica produtiva e de desenvolvimento tecnológico é determinada por máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, introdução de novos materiais e aprimoramento do *design*".

A grande mudança ocorrida no padrão tecnológico de máquinas e equipamentos diz respeito à substituição da base eletromecânica para microeletrônica,

tendo como resultado melhor qualidade nos produtos e maior flexibilidade na produção.

Em relação aos novos materiais, a adoção de inovações geradas em outras áreas, tais como nas indústrias química e petroquímica, permitiram a introdução de novos materiais, destacando-se a introdução do MDF como substituto da madeira maciça.

No entanto, apenas o *design* pode ser considerado um fator de inovação próprio da indústria de móveis, elemento-chave para diferenciar um produto de outro e proporcionar condições mais favoráveis de concorrência. Isso tem sido possível graças à introdução de equipamentos com base microeletrônica — CAD/CAM —, que, juntamente com a utilização de novos materiais, alavancaram o papel do *design*. Nesse sentido, o *design* tem uma função importante a desempenhar na reestruturação produtiva da indústria moveleira, já que permite desenvolver vantagens competitivas e agregar maior valor aos produtos.

Pesquisa de campo realizada por Henkin (2001) mostra que, entre 1990 e 1999, as empresas moveleiras gaúchas passaram a valorizar mais o *design* como fonte do sucesso competitivo, sendo que apenas 53% da amostra o julgavam muito importante em 1990, enquanto, em 1999, esse percentual aumentou para 82%.

4.4 A cadeia produtiva moveleira no Rio Grande do Sul

A origem da indústria moveleira sul-rio-grandense está relacionada com as imigrações italiana e alemã ocorridas no século XIX e com o estabelecimento desses imigrantes nos municípios da região da Serra gaúcha. Com o conhecimento e a tradição trazidos de seus países de origem, eles iniciaram a produção de móveis de forma artesanal e voltada para o consumo próprio. A identidade sociocultural comum aos empreendedores da região contribuiu para a formação de um ambiente propício ao surgimento de relacionamentos baseados na confiança (Balestro, 2002).

O Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis do Brasil e responde por cerca de 25% da produção nacional, ficando atrás somente de São Paulo. É também o segundo maior exportador de móveis do País, responsável, em 2004, por 28% das exportações do setor (Brasil, 2005). Atualmente, o Estado conta com três principais regiões produtoras de móveis: Bento Gonçalves e arredores, Lagoa Vermelha e arredores, e região das

Hortênsias, sendo que o Município de Bento Gonçalves se destaca como o principal produtor.

A indústria moveleira gaúcha é composta por 2.467 empresas, que geram 30.970 empregos diretos e indiretos (Abimóvel, 2005). Quanto ao porte dessas empresas, 67,3% são micro; 28,7%, pequenas; 3,8%, médias; e 0,1%, grandes.

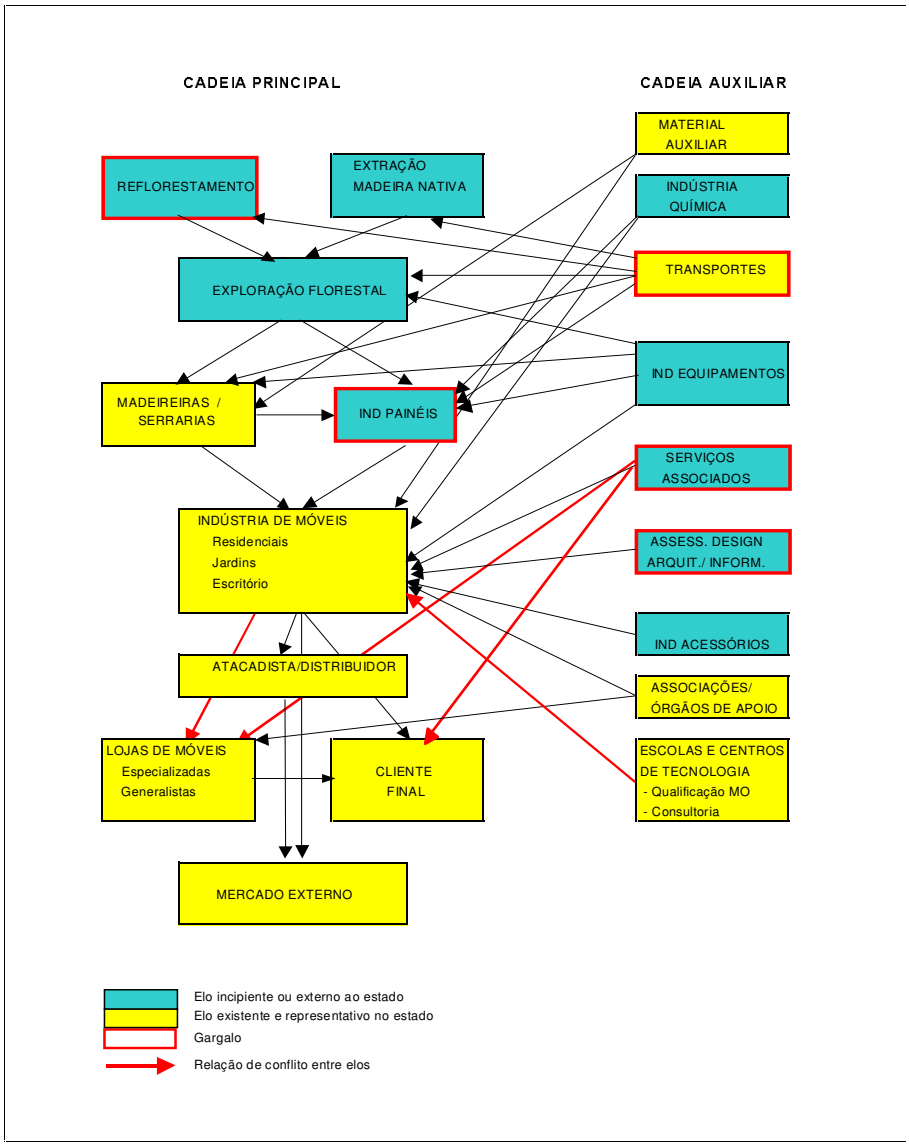
A maioria das empresas moveleiras do Estado fabrica móveis com base em madeiras processadas — MDF, aglomerados e compensados —, sendo muito poucas as que produzem móveis de madeira maciça em larga escala. A produção de móveis tubulares e de plástico está em crescimento, mas ainda é pouco expressiva (Rio Grande do Sul, 2005).

A Figura 4.1 apresenta o desenho da cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul, fazendo a distinção entre os elos incipientes ou externos ao Estado, os existentes e representativos no Estado e os fortes e fracos.

A partir desse desenho, são feitas a descrição e a caracterização dos elos da cadeia, identificando os principais problemas e deficiências enfrentados pelo setor moveleiro em cada um. Grande parte dos problemas está relacionada aos elos do varejo, dos serviços associados, do centro tecnológico e de qualificação de mão-de-obra e dos fornecedores de matérias-primas (Pólo RS, 2002). Para facilitar a análise, os elos foram divididos entre fornecedores primários — indústria madeireira, de painéis e de acessórios —, mercado consumidor e fornecedores secundários, da cadeia auxiliar.

Figura 4.1

Cadeia produtiva da madeira e móveis do RS — 2002



FONTE: Pólo RS (2002, p. 12).

4.4.1 Os elos da cadeia moveleira gaúcha

No Rio Grande do Sul, o elo de produção e extração da madeira está concentrado nos Conselhos Regionais de Desenvolvimento[2] Hortênsias (43,5%), Centro-Sul (9,5%) e Metropolitano (8,4%). O Estado possui apenas 3,8% da área plantada de pinus e 7,7% da área de florestas plantadas de eucalipto no Brasil. Essa baixa participação em um elo tão importante para o desenvolvimento da indústria moveleira explica parte das desvantagens logísticas enfrentadas pelas empresas moveleiras locais em termos de abastecimento (Rio Grande do Sul, 2005).

No elo de processamento de madeira, existe baixa concentração, sendo quatro Coredes responsáveis pelas participações mais significativas: Metropolitano (15,4%), Serra (16,7%), Vale do Taquari (15,3%) e Hortênsias (16%), e outros cinco com participações superiores a 2% das vendas totais. Grande parte da madeira processada (68%) fica no próprio Estado.

No elo de fabricação de móveis, sobressai-se o Corede Serra, responsável por 68,4% das vendas do Estado em 2002. Ele é seguido pelo Corede Metropolitano, com 5,8% do total. Enquanto o primeiro destina 51,8% de sua produção a outras unidades da Federação e 16,9% à exportação, o segundo efetua 80,8% de suas vendas no mercado estadual.

Saliente-se que o maior volume exportado pela cadeia não é o de móveis, muito pelo contrário, em 2004, foram exportadas 344.000 toneladas em pastas de madeira, quase um milhão de toneladas em madeira e carvão vegetal e pouco mais de 183.000 toneladas de móveis. Ou seja, a exportação de móveis — o produto com maior valor agregado desses três segmentos — representou apenas 12% (Rio Grande do Sul, 2005).

Efetivamente, um dos problemas mais sérios enfrentados pelas empresas gaúchas do setor é a insuficiência de fornecedores locais de insumos fundamentais — madeira maciça, MDF, aglomerado e compensado —, o que leva a que uma parcela importante da matéria-prima seja trazida de outros estados, principalmente do Paraná e de São Paulo, ou mesmo importada. Esse fato é responsável pela perda de competitividade relativa no mercado interno, já que móveis retilíneos com alto grau de padronização estão sendo fabricados em outros pólos moveleiros do País, mais próximos dos fornecedores e,

---

[2] Os municípios do Rio Grande do Sul estão agrupados em 22 Coredes, criados em 1994. Os Coredes possuem um processo de consulta popular que os torna um *forum* organizador das demandas regionais para a destinação de parte do orçamento do Estado.

conseqüentemente, com menores custos de frete, que pesam sensivelmente no transporte da madeira.

A indústria de acessórios, ao contrário de outros fornecedores primários, está bem integrada com a indústria moveleira, proporcionando, cada vez mais, uma variedade maior de itens. Investiu fortemente na área de *design*, desenvolvendo, inclusive, produtos exclusivos para seus clientes. O segmento divide-se entre distribuidores e indústrias com produção própria, mas mesmo os distribuidores estão produzindo alguns itens internamente.

No que diz respeito ao varejo de grande porte, as empresas moveleiras enfrentam dois tipos de problemas. O primeiro está relacionado à reduzida escala de produção de algumas empresas gaúchas, à qualidade insatisfatória, à deficiência em *design* e ao baixo preço pago pelos varejistas. Por esses motivos, uma parcela do varejo do Rio Grande do Sul é abastecida pelos Estados de Santa Catarina e Paraná (Pólo RS, 2002). O segundo é o elevado poder de barganha que os varejistas exercem em função da concentração do mercado em poucas redes. Somente as quatro maiores redes brasileiras do varejo de móveis e eletroeletrônicos — Casas Bahia, Ponto Frio, Colombo e Magazine Luiza — concentravam 47% da receita, que foi de R$ 32 bilhões em 2004, e esperava-se que, em 2005, esse percentual chegasse a 50% (Portal Moveleiro, 2005).

A cadeia auxiliar é constituída pelos fornecedores secundários da indústria de móveis. Entre eles estão indústria química, setor de transportes, indústria de equipamentos, serviços associados, assessoria em *design*, associações e órgãos de apoio e escolas e centros de tecnologia. As maiores deficiências encontram-se na área de transportes, muito pulverizada, nas máquinas e equipamentos nacionais, que apresentam defasagem tecnológica em relação aos importados, e nos serviços associados.

A pesquisa de campo realizada pela autora confirmou que, dentre os serviços associados, os que apresentam problemas mais sérios são os de montagem, instalação e acompanhamento pós-venda. Estes geralmente são realizados por profissionais não capacitados, o que prejudica a imagem das lojas e, principalmente, a dos fabricantes frente ao consumidor final. O problema somente poderá ser superado por meio de um esforço conjunto de produtores e lojistas, que vise treinar equipes de montagem de lojistas ou mediante o investimento em equipes próprias.

4.4.2 Integração da cadeia com o mercado

A cadeia moveleira do Rio Grande do Sul especializou-se na produção de móveis, mas não na distribuição. Via de regra, as vendas para o mercado externo são oresultado de encomendas de compradores que procuram diretamente as fábricas, para executar determinados produtos, ou seja, essas empresas não realizam o esforço de vendas; é o cliente que vai atrás delas. Nesse mercado, são poucas as firmas que podem comercializar seus produtos sem o auxílio de intermediários. Já no mercado interno, boa parte delas depende das grandes redes de lojas e não tem um contato direto com o consumidor final, o que as deixa dependentes das informações repassadas por estas últimas. Faltam pesquisas sobre tendências de mercado, preferências dos consumidores, nichos de mercado, dentre outros, que permitam se antecipar as mudanças e se preparar para atender a mercados mais sofisticados. Parte desse trabalho está sendo feita, atualmente, pelas redes de lojas do varejo, mas essencialmente de forma empírica, e a informação é divulgada somente a um pequeno grupo de empresas (Pólo RS, 2002). Alguns fabricantes grandes e médios estão conseguindo superar essa dependência dos varejistas mediante a abertura de lojas exclusivas, nos mercados interno e externo, de atendimento ao consumidor final.

4.4.3 Integração da cadeia com os fornecedores

Existem alguns problemas no fornecimento da cadeia que poderão ocasionar sua perda de competitividade no médio prazo. Certos problemas detectados pela Pólo RS (2002) estão relacionados com os seguintes fatores:

a) não existe uma política de reflorestamento no Estado que vise suprir as necessidades de matérias-primas das indústrias de móveis e de painéis;
b) o maior mercado para as indústrias de móveis gaúchas é São Paulo, mas, simultaneamente, esse estado é o principal produtor de matérias-primas de maior valor agregado. Desse modo, o custo do transporte é um fator de perda de competitividade do RS frente aos outros pólos produtores de SP, SC e PR;
c) a qualificação dos prestadores de serviços associados é baixa, sendo que eles são o nexo entre a cadeia produtiva e o mercado;
d) falta uma maior agregação de valor ao móvel gaúcho, e, para isso, é importante investir mais em *design* e aumentar o nível de informação a respeito do mercado;

e) a qualidade dos painéis de madeira é baixa, a que poderá ser resolvido com os novos investimentos que estão sendo feitos na área.

A principal dificuldade enfrentada pelas empresas moveleiras do APL no relacionamento com os fornecedores é ter que lidar com da Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeiras, que reúne os produtores de chapas de aglomerado e de MDF. Esses produtores fixam preço, fixam quotas e até criam a escassez artificial do produto, paralisando a sua produção, quando isso serve a seus interesses. Mas, a partir do momento em que foi instalada uma fábrica de MDF no Rio Grande do Sul, sentiu-se uma melhora no fornecimento, porque, embora os preços dos produtos de todas as fábricas sejam semelhantes, o preço do transporte dentro do Estado é menor. Além disso, a Masisa do Brasil[3] inaugurou, em 2005, um novo centro de distribuição em Porto Alegre, o que deverá resultar em uma economia nos custos de frete pagos pelos seus clientes no Rio Grande do Sul. A Masisa também anunciou que instalará uma nova linha de produção de MDF no Estado. Desse modo, é possível prever que, em médio prazo, o abastecimento da matéria-prima básica será feito por empresas geograficamente mais próximas.

4.4.4 Integração entre as empresas da cadeia

De acordo com a Pólo RS (2002), a eficiência coletiva da cadeia de móveis do Estado é baixa, pois as empresas não atuam de forma integrada, seja para comprar e produzir, seja para vender. Elas não estão aproveitando as possibilidades de formar centrais de compras e/ou vendas, desenvolver fornecedores de forma conjunta, organizar consórcios de produção, compartilhar pontos de vendas, fazer pesquisas de mercado, desenvolver novos produtos,

---

[3] A empresa Masisa, do grupo chileno Nueva, um dos maiores da América Latina na área florestal, está prestes a anunciar a implantação de uma fábrica de MDF no Rio Grande do Sul, provavelmente no Município de Montenegro (MASISA..., 2005). A empresa inaugurou em Porto Alegre (RS), em junho de 2005, um novo centro de distribuição, que funcionará como entreposto dos painéis de MDF fabricados pela Masisa na Argentina, bem como da fábrica da Masisa em Ponta Grossa (PR), utilizando um sistema multimodal rodoferroviário. Com isso, haverá uma economia de 10% a 15% nos fretes pagos pelos clientes no Estado (Portal Moveleiro, 2005b; MASISA..., 2005). Por outra parte, o Grupo Isdra, que controla a Fibraplac, planeja investir em torno de R$ 150 milhões em uma nova linha de produção de aglomerado, no mesmo terreno da fábrica de MDF localizada no Município de Glorinha (Klein, 2005). Além disso, a duplicação desta última foi anunciada em fevereiro de 2006.

dentre outras. Ações desse tipo poderiam mudar a cultura empresarial existente e produzir ganhos de eficiência e competitividade, que permitiriam enfrentar, em melhores condições, os desafios das concorrências nacional e internacional.

4.4.5 Situação estratégica atual

A cadeia produtiva de móveis do RS tem uma estratégia bastante definida, a de competir em preço. Além disso, a tecnologia de ponta e a escala de produção em grandes volumes permitem que o produtor gaúcho ofereça confiabilidade de entrega e disponibilidade de produtos. Essa estratégia deixou para trás outras dimensões competitivas, tais como a qualidade intrínseca, a qualidade percebida, a variedade e a inovação (Pólo RS, 2002).

Não há ênfase na qualidade intrínseca do móvel; poucas empresas empregam materiais alternativos, de maior valor agregado, ou *design* mais aprimorado. A aparência do móvel gaúcho não é diferenciada em relação ao que é produzido por outras cadeias moveleiras do País. "Para poder investir em tecnologia e capacidade de produção, as empresas tiveram que deixar de investir em *marketing*, marca e desenho do móvel" (Pólo RS, 2002, p. 5). A variedade é limitada pela escala de operação das empresas de maior porte, baseada na automação, e, no caso das empresas menores, que possuem maior variedade, pelos altos custos e pela menor confiabilidade. Quanto à inovação, a cadeia estadual privilegiou os investimentos na capacidade produtiva, mas não no desenvolvimento de produtos, já que a ênfase estratégica estava centrada no preço. Contudo essa situação não parece ser sustentável no médio prazo, pois as cadeias moveleiras concorrentes — principalmente as do Paraná e de São Paulo — possuem menores custos logísticos e, aos poucos, deverão equiparar-se em tecnologia e escala de operação.

A Pólo RS (2002) propõe, então, uma mudança do *mix* estratégico da cadeia regional, agregando maior valor aos móveis e passando a ocupar outro nicho de mercado, onde a qualidade percebida passaria a ser o principal fator estratégico, mudando a aparência dos móveis através do uso de materiais diferenciados, de melhores práticas de acabamento e de *design*. O preço médio desse novo mercado alvo é mais elevado, mas a cadeia gaúcha já estaria apresentando as condições para uma estrutura de preços adequada. Por outra parte, a disponibilidade em grandes volumes também seria possível, graças aos investimentos em tecnologia e capacidade produtiva realizados até o momento.

4.5 O arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves

O Município de Bento Gonçalves está localizado na região da Serra gaúcha, a 120Km de Porto Alegre, e conta com uma população total de cerca de 100.000 habitantes (Famurs, 2005). Seu Índice de Desenvolvimento Humano-Municipal, que era de 0,799 em 1991, alcançou o valor de 0,870 no ano 2000. No *ranking* de todos os municípios brasileiros, Bento Gonçalves ficou colocado em sexto lugar no IDH-M do ano 2000, o que indica uma situação privilegiada. A média do IDH do Rio Grande do Sul, nos mesmos anos, foi de 0,753 e 0,814 respectivamente (PNUD, 2003).

Com base nos critérios propostos pela RedeSist (2005), citados no **Capítulo 2**, e dada a evolução anterior da aglomeração de empresas moveleiras e de áreas correlatas de Bento Gonçalves, considera-se que a mesma pode ser definida com um arranjo produtivo local com potencial para se tornar um sistema produtivo e inovativo local. Ou seja, apesar de ser um dos pólos moveleiros mais avançados do País, ainda é necessário desenvolver novas formas de articulação entre os diversos agentes econômicos e instituições locais, para atingir uma nova cultura organizacional e competitiva com base na inovação.

Conforme a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul, 2000, p. 5),

> [...] a inovação é conseqüência de um processo de interação entre os diferentes agentes (empresários, trabalhadores, instituições, dentre outros) que, a partir da difusão dos conhecimentos e da capacitação produtiva, atingirão, em sinergia com as instâncias governamentais (municipais, estadual e federal), um novo padrão de desenvolvimento socioeconômico.

O APL moveleiro de Bento Gonçalves é o maior da Região Sul. Especializou-se na produção de móveis retilíneos fabricados com painéis de madeira reconstituída (aglomerados e MDF) e é reconhecido como um dos APLs moveleiros mais adiantados do Brasil em termos de tecnologia e desenvolvimento de produtos (Brasil, 2002; Vargas; Alievi, 2000). Sua região de influência estende-se a outros municípios vizinhos da região da Serra gaúcha, tais como: Garibaldi, Farroupilha, Flores da Cunha, São Marcos, Antônio Prado e Caxias do Sul. É por exercer essa influência regional que Bento Gonçalves se insere na tipologia de Suzigan *et al*. (2003) como um **núcleo de desenvolvimento setorial-regional**. Nesses municípios, estão localizadas algumas das mais modernas e maiores empresas do setor, que se destacam pelo *design* e pela qualidade de seus produtos.

A produção moveleira da região da Serra gaúcha concentra-se em três categorias de móveis: residenciais (92%), de escritório (7%) e institucionais (1%). Os móveis residenciais dividem-se nos seguintes segmentos: copas, cozinhas, dormitórios, salas e banheiros. Os móveis de escritório compreendem a produção de escrivaninhas, cadeiras, mesas para computador e estantes. Já os móveis institucionais destinam-se a escolas, prefeituras e demais entidades, tendo como principais produtos carteiras, cadeiras e armários (Rio Grande do Sul, 2000).

Sessenta por cento da produção industrial de Bento Gonçalves é gerada pelo APL moveleiro, formado por 370 empresas — de porte variado e com baixa integração da cadeia produtiva —, que geram 10.500 empregos diretos e indiretos. Em 2004, o faturamento do setor foi de R$ 1,2 bilhão, representando 37,9% e 9,6% do faturamento do Rio Grande do Sul e do Brasil, respectivamente, nesse segmento industrial. No mesmo ano, a exportação de móveis do Município atingiu o valor de US$ 76 milhões, perfazendo 27,1% da exportação gaúcha do setor e 7,6% da brasileira (Sindmóveis, 2004). O montante exportado representa 14,6% do faturamento das empresas moveleiras do Município.

De modo geral, é possível afirmar que o padrão tecnológico do APL moveleiro é bastante heterogêneo. As empresas líderes encontram-se em fase avançada de atualização tecnológica e utilizam modernas técnicas de gestão administrativa, no entanto, segundo relatório da Sedai (Rio Grande do Sul, 2000), não mais do que cinco fábricas do arranjo produtivo da região da Serra gaúcha estariam atualizadas em relação às características tecnológicas dos países desenvolvidos. As médias empresas encontram-se em um nível tecnológico intermediário, e as microempresas são as mais atrasadas.

Além da tecnologia, outros fatores de competitividade da indústria de móveis citados pelo relatório da Sedai são: novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição.

A maioria das médias e grandes empresas opera máquinas e equipamentos dotados de controladores numéricos computadorizados, entretanto, dado que o processo produtivo não é contínuo, a modernização às vezes é parcial, possibilitando a coexistência de máquinas modernas e obsoletas em uma mesma planta. Porém a estratégia das empresas menores para a rápida atualização dos produtos é a cópia direta dos modelos lançados pelas empresas líderes.

O APL conta com fornecedores de matéria-prima, acessórios, serviços especializados, máquinas, implementos e instituições de apoio, tais como associações de empresários, centro tecnológico, universidade e centro de treinamento da mão-de-obra. Desse modo, os fabricantes de móveis contam com uma importante estrutura de apoio; entretanto uma deficiência básica é a

baixa produção estadual de chapas de madeira reconstituída, principal matéria--prima dos móveis de madeira.

Em nível local, o APL de Bento Gonçalves congrega uma série de instituições de apoio muito atuantes, a Movergs, o Sindmóveis, a UCS/CARVI, o Senai/Cetemo, o CGI e o CIC, as quais desempenham diferentes funções, mas atuam com vários objetivos comuns, como será detalhado no próximo capítulo. O APL também conta com o apoio de outras instituições estaduais, tais como o Sebrae-RS, a Pólo RS e a Sedai.

A Movergs, o Sindmóveis e o CGI são os agentes coordenadores das relações interempresariais no interior do APL, ou seja, exercem a governança local, como será explicitado mais detalhadamente no **Capítulo 5**.

Pesquisa de campo realizada pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (Brasil, 2002) em seis pólos moveleiros do Brasil identificou as principais características de cada um, sendo que as do de Bento Gonçalves se encontram detalhadas no Quadro 4.3. A maioria dos itens em destaque foram confirmados pela pesquisa de campo deste trabalho, analisada no **Capítulo 5**.

É importante salientar que as empresas moveleiras do APL de Bento Gonçalves fazem parte de diferentes cadeias de suprimentos, dependendo da escolha dos canais de comercialização e distribuição de seus produtos. A pesquisa de campo mostrou que diversas estruturas convivem no pólo moveleiro, resultado que segue o padrão de outros APLs em países em desenvolvimento. Por exemplo, Rabellotti e Schmitz (1999), examinando aglomerações calçadistas no Brasil e no México, concluíram que sua heterogeneidade interna é acentuada e médias e grandes empresas desempenham um papel importante na governança.

Como já foi visto no **Capítulo 1**, além da governança, Cassiolato e Szapiro (2002) consideram mais duas dimensões na sua tipologia de arranjos e sistemas produtivos locais: o destino da produção e o grau de territorialização das atividades produtivas. O arranjo produtivo moveleiro da Serra gaúcha é um dos 26 ASPLs estudados pela RedeSist, e os autores classificam-no como um arranjo produtivo local de pequenas e médias empresas, sem governança local definida, cujo mercado é regional e/ou nacional e cuja dependência em relação a recursos territoriamente específicos é média.

Utilizando a terminologia de Schmitz (1997), as vantagens competitivas das empresas localizadas em Bento Gonçalves são decorrentes não apenas dos efeitos incidentais, mas também da ação conjunta de diversos agentes econômicos e sociais atuando no próprio APL. As ações visam consolidar a eficiência coletiva da cadeia produtiva de madeira e móveis, fomentando uma maior interação entre os agentes, inclusive em relação a agentes externos ao APL, tais como os Governos Estadual e Federal e as agências governamentais de apoio às pequenas e médias empresas e de fomento à exportação.

Quadro 4.3

Principais características do APL moveleiro de Bento Gonçalves no RS

Principais produtos	Móveis retilíneos, móveis de pinus, metálicos e tubulares.
Principais mercados	Interno: todos os estados. Externo.
Matéria-prima	Principal insumo: painéis à base de madeira (aglomerado e MDF), boa parte com acabamento de superfície (película celulósica do tipo Finish Foil ou laminado melamínico de baixa pressão) que imita com perfeição qualquer tipo de material tradicional (madeira, pedra, metal, couro, vidro, etc.). Emprego restrito de madeira serrada. Móveis de madeira maciça exportados são de pinus ou eucalipto devidamente certificados.
Estrutura produtiva	Reduzida verticalização nos elos a montante, pois a produção consiste em obter componentes de painéis à base de madeira, com acabamentos de superfície através de recortes e furação e montagem com ferragens e acessórios igualmente obtidos de terceiros.
Informalidade do setor	Informalidade combatida através da eficiência em ganhos de produtividade e melhoria da qualidade. Ponto forte das grandes empresas da indústria formal: alta capacidade de controle da situação de todas as etapas da produção.
Equipamentos	Indústrias que trabalham com móveis modulares, muitas vezes projetados ou personalizados, utilizam equipamentos sofisticados de alta tecnologia, automatizados, que permitem a troca rápida de dispositivos por meio de computadores. Dependência de equipamentos importados e mão-de-obra especializada.
Design	Empresas médias e grandes investem em *design*, através da terceirização. Ainda predominam os móveis copiados de revistas nacionais e estrangeiras.
Mão-de-obra	Para diminuir a rotatividade de pessoal treinado com elevado investimento, muitas empresas desenvolvem programas sociais e recreativos com o intuito de reter essa mão-de-obra. Necessidade de pessoas com formações relacionadas à engenharia de produção e à informática.
Difusão de normas técnicas	Normas ABNT: não contemplam a maioria dos produtos do pólo. A falta de padronização, normalização e especificação das dimensões básicas dos móveis são itens que prejudicam a produção e trazem problemas para o consumidor.
Sistema de informações	Associações de classe, sindicatos da categoria e centro técnico de apoio às indústrias da região e do Estado proporcionam algumas informações para a atualização do setor. Pesquisas pela *internet* também têm facilitado o acesso às informações.
Distribuição para o mercado externo	Dependência de poucos canais de distribuição para os países desenvolvidos. Produtos considerados sofisticados ou muito caros nos países em desenvolvimento.
Consumidor interno	Cada vez mais exigente. Produtores investem cada vez mais em *design*, em pesquisa de materiais e em testes para dar garantia quanto à durabilidade e ao desempenho mecânico. Concorrência entre os fabricantes de móveis de um determinado tipo ou categoria promove maior interação entre a indústria e ao consumidor final.

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. Programa Brasileiro de Prospectiva Tecnológica. Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Divisão de Produtos Florestais, 2002.

NOTA: O APL moveleiro de Bento Gonçalves inclui os Municípios de Farroupilha e Flores da Cunha.

Pesquisa realizada por Possamai, Vilas Boas e Conceição (2004) procurou identificar os fatores determinantes da competitividade do pólo moveleiro de Bento Gonçalves, aplicando um questionário semi-estruturado junto a uma amostra de empresas do Município associadas à Movergs. Dos resultados alcançados, destacam-se os seguintes:

a) a grande maioria das empresas reconhece a mão-de-obra da região como sendo qualificada, cara e treinada;
b) as empresas mais maduras (com mais de 21 anos no mercado) são as que mais investem em pesquisa e desenvolvimento e as que mais fazem planejamento estratégico;
c) os fatores determinantes da competitividade incluem a inovação de estilos nos produtos, a qualidade da matéria-prima, a capacidade de atendimento em volume e prazos, a qualidade da mão-de-obra, o custo da mão-de--obra, as novas estratégias de comercialização e o nível tecnológico dos equipamentos;
d) a principal fonte para monitorar a concorrência, desenvolver produtos, avaliar os produtos da concorrência, conhecer os preços praticados e avaliar a satisfação dos clientes são os representantes;
e) as principais vantagens competitivas que as empresas reconhecem que possuem em relação à concorrência são a qualidade superior, o *design* avançado, a marca, a assistência técnica e a inovação;
f) a vantagem competitiva em relação ao concorrente mais forte é o preço e a marca.

Uma outra pesquisa, realizada por Vargas e Alievi (2000), teve como objetivo analisar o processo de capacitação produtiva e inovativa daquilo que eles denominaram "arranjo moveleiro da Serra gaúcha", que, basicamente, inclui Bento Gonçalves e os municípios da sua região de influência, mencionados anteriormente.

Para Vargas e Alievi (2000), a presença de um conjunto de empresas de médio e grande portes, consideradas entre as maiores e mais modernas do País, com forte inserção no mercado externo, constitui um importante núcleo de difusão de inovações para as outras empresas do arranjo. Os autores mencionam três áreas de influência: na formação de redes de subcontratação, na qualificação da mão-de-obra local, e nas inovações em termos de *design*, que passam a ser incorporadas pelas outras empresas locais.

As principais vantagens relacionadas à localização das empresas moveleiras apontadas pela pesquisa referem-se à existência e à disponibilidade de mão--de-obra qualificada e de infra-estrutura, bem como à presença de "[...] um núcleo

de instituições e organizações voltadas à coordenação das relações interempresariais, pesquisa e formação de pessoal especializado" (Vargas; Alievi, 2000, p. 37).

Com relação à comercialização dos produtos das empresas moveleiras do APL, pesquisa realizada por Venzke (2002), com uma amostra de 27 empresas filiadas ao Sindmóveis, registrou que 70% delas citaram os grandes varejistas como o principal canal de comercialização, seguidos dos pequenos varejistas, com 56% de citações, franquias, com 4% e a venda direta, com 19%.

No que se refere ao tema da governança, Garcia, Motta e Amato Neto (2004) analisaram a configuração produtiva do APL de móveis de Bento Gonçalves tentando definir os esquemas de governança e de inserção dos produtores em cadeias globais de produção, comercialização e distribuição de mercadorias. Do ponto de vista do mercado doméstico, em pesquisa detectou que as grandes empresas locais de Bento Gonçalves desenvolvem seus próprios produtos, têm suas equipes de *design* e possuem seus próprios canais de distribuição e comercialização. Em função disso, não raro, elas exercem a governança de uma ampla cadeia de suprimentos.

Já no que se refere ao mercado externo, os autores sustentam que, dada a pequena parcela da produção do APL vendida no exterior, a relação com os compradores globais tem uma reduzida repercussão dentro do mesmo, ficando limitada às empresas exportadoras. Isto porque essas empresas são verticalizadas e interagem muito pouco com outras empresas locais.

Da discussão anterior, decorre que a demanda por móveis produzidos com madeiras de reflorestamento está em aumento, fato que beneficia o Brasil pelas condições climáticas e edafológicas do seu território, favoráveis ao rápido crescimento das florestas. Os países desenvolvidos continuam sendo os principais produtores e consumidores de móveis, mas novos *players* dentre os países em desenvolvimento estão entrando no comércio internacional de móveis.

Embora os fatores críticos da cadeia produtiva brasileira de madeira e móveis apontados pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (Brasil, 2002) não afetem todos os pólos moveleiros do Brasil com a mesma intensidade, eles estão presentes, em maior ou menor grau, no APL de Bento Gonçalves, como será visto na análise dos dados coletados. O elo de produção e extração da madeira tem uma participação muito baixa no Estado. Além disso, faltam fornecedores locais de insumos fundamentais, pesquisas sobre tendências de mercado, investimento em *design* e maior integração entre as empresas da cadeia produtiva.

Um outro aspecto salientado é a necessidade de mudar a estratégia atual de competir em preço por uma estratégia que valorize outras dimensões competitivas, tais como a qualidade intrínseca, a qualidade percebida, a variedade

e a inovação. Essa mudança seria necessária para não se perder uma parcela do mercado interno aos concorrentes que possuem menores custos logísticos e estão cada vez mais próximos de superar o hiato tecnológico e de igualar a escala de produção. Ao mesmo tempo, também serviria para fugir da venda de *commodities* no mercado externo e para atingir nichos de mercado que valorizem produtos diferenciados e estejam dispostos a pagar mais por eles.

PARTE III
RESULTADOS

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

5.1 Introdução

No presente capítulo, são analisados e discutidos os dados coletados em diversas fontes de evidências, tais como entrevistas, documentos, eventos, artigos, *internet*, dentre outras. Na próxima seção, são descritos o papel e a contribuição de diversos *stakeholders* na consolidação do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves. Na continuação, são discutidas as práticas associativas das empresas moveleiras do APL. A terceira seção trata da governança do APL e do papel da Movergs e do Sindmóveis no fomento da cooperação interempresarial. A seguir, são feitas a análise e a descrição do relacionamento de alguns grandes fornecedores com empresas moveleiras do APL, o que proporciona um *insight* sobre o tipo de relacionamento cliente/ /fornecedor, o nível de cooperação em P&D, a venda de produtos personalizados e a dependência mútua, dentre outros. Por último, procura-se verificar a presença e/ou a efetividade de alguns construtos selecionados de *marketing* de relacionamento, utilizados na literatura para indicar a sua existência: cooperação, comprometimento, intensidade da dependência, troca de informações, satisfação e confiança.

5.2 Instituições de apoio do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves: funções e interações

O APL moveleiro de Bento Gonçalves é um arranjo privilegiado. Em primeiro lugar, porque tanto na esfera estadual quanto na federal, há um reconhecimento de que os arranjos produtivos locais devem ser objeto preferencial de política industrial, por terem condições de acelerar o desenvolvimento regional. Em segundo lugar, porque os APLs moveleiros absorvem muita mão-de-obra e podem

contribuir para diminuir o desemprego, motivo pelo qual as políticas públicas tendem a incluir o apoio ao setor de móveis entre as ações prioritárias. Em terceiro lugar, porque o Brasil tem vantagens competitivas na exploração de madeira reflorestada, graças ao clima, à fertilidade do solo e ao ciclo do produto menor, quando comparado com outros países, o que acaba se refletindo no preço do móvel de madeira. Por tudo isso, o APL de Bento Gonçalves recebe apoio, direto ou indireto, de várias fontes nas três esferas de governo — federal, estadual e local —, com vistas ao fortalecimento de sua inserção nos mercados interno e externo. Em nível local, ele congrega uma série de instituições de apoio muito atuantes — Movergs, Sindmóveis, UCS/Carvi, Senai/Cetemo, CGI e CIC —, as quais desempenham diferentes funções, mas atuam com vários objetivos comuns. O APL também recebe apoio de outras organizações externas ao arranjo, tais como Sebrae-RS, Pólo RS, Sedai, Abimóvel, MICT e Apex, conforme será visto a seguir.

5.2.1 Movergs

A Movergs é uma associação estadual, com sede em Bento Gonçalves, principal pólo moveleiro do Rio Grande do Sul. É a entidade mais representativa dos empresários moveleiros gaúchos e, por ter um caráter estadual, poderia estar sediada em qualquer localidade do Estado e não necessariamente em Bento Gonçalves, mas, assim sendo, a comunidade local acaba tendo uma influência muito grande no seu funcionamento. A Movergs foi fundada em 1987 e tem como missão "Integrar e representar a cadeia produtiva moveleira promovendo soluções para o seu desenvolvimento sustentado" e como visão "Ser reconhecida como a melhor entidade na articulação e desenvolvimento da cadeia produtiva moveleira" (Movergs, [2004]).

A Movergs é uma entidade predominantemente de enlace entre os empresários do setor e outras organizações públicas e privadas. Nessa capacidade, ela participa em uma série de programas e projetos que fazem parte de iniciativas locais, estaduais ou federais, tais como o PBD[1] , o Promóvel[2]

---

[1] O PBD, lançado pelo Governo Federal, tem um caráter estratégico e visa estabelecer, através do *design*, um conjunto de ações indutoras das atualizações industrial e tecnológica.

[2] O Promóvel é um programa nacional, promovido pela Abimóvel, pela Apex e pelo Sebrae, que tem a finalidade de fortalecer as empresas moveleiras brasileiras que desejam exportar seus produtos.

e o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis[3]. Nos últimos cinco anos, a articulação entre as instituições locais de apoio ao APL intensificou-se bastante, tentando atingir resultados satisfatórios para todos e evitar a duplicação de esforços.

De dois em dois anos, a Movergs promove a Fimma, uma grande feira de máquinas e implementos para móveis, nacionais e importados. O fato de a Fimma ser realizada em Bento Gonçalves permite que os pequenos e médios empresários, que não têm recursos para visitar feiras no exterior, possam ter a oportunidade de observar de perto as tecnologias existentes no mundo, para o setor. Desse modo, o evento acaba sendo uma fonte de inovação para a indústria local.

O reconhecimento de que muitos dos gargalos enfrentados pelo setor estão relacionados ao tipo de coordenação e de comunicação mantido com outros elos da cadeia produtiva levou a que, em 2001, em função do planejamento estratégico da Movergs, fosse mudada a missão da entidade para abarcar toda a cadeia produtiva moveleira. A entidade considera que todos os elos produtivos e de serviços ligados ao setor devem fazer parte da associação. Para tanto, será necessário mudar os estatutos da entidade, para conseguir incorporar toda essa gama de novos associados. Com isso, a Movergs deverá transformar-se, cada vez mais, em uma agência de desenvolvimento setorial e assumir a governança do processo como um todo.

Por outra parte, a Abimóvel tem organizado encontros periódicos entre a entidade, a Movergs, outras associações de fabricantes de móveis, sindicatos dos principais pólos moveleiros do Brasil, bem como com os maiores fabricantes de matérias-primas e com as grandes redes de varejistas, com o propósito de buscar soluções para os problemas que prejudicam a competitividade da cadeia produtiva moveleira.

5.2.2 Sindmóveis

O Sindmóveis foi criado em 1973, com o objetivo de representar e defender os interesses das indústrias de móveis do Município de Bento Gonçalves. A entidade tem como missão:

---

[3] O Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis é um programa do Governo Federal, promovido pelo Ministério de Indústria, Comércio e Turismo, que tem como objetivo desenvolver atividades que aumentem a capacidade de competição das empresas moveleiras no mercado externo.

> Representar, coordenar, informar, assessorar e desenvolver as empresas moveleiras promovendo a união, utilizando recursos e conhecimentos adequados, em âmbito global, participando efetivamente dos interesses sociais (Sindmóveis, [2003 ou 2004], p. 9).

O Sindmóveis promove a Movelsul, uma feira de móveis bienal, que é considerada a maior feira do setor moveleiro na América Latina e que terá sua 15ª edição em 2006. A sua primeira edição foi em 1977 e contou com apenas 24 expositores; já em 2004, o número de expositores foi de 434, teve participantes de 14 estados e 33.120 visitantes, sendo que os visitantes estrangeiros eram procedentes de 50 países diferentes.

5.2.3 Universidade de Caxias do Sul

O APL de Bento Gonçalves tem uma vantagem indiscutível em relação a outros APLs moveleiros do Brasil, uma vez que as empresas usufruem dos benefícios trazidos por duas instituições difusoras do conhecimento — a UCS/ /Carvi e o Senai/Cetemo — e voltadas às necessidades do setor. Os cursos de nível técnico do Cetemo e os cursos de graduação ministrados na UCS/Carvi preparam os alunos para atuarem nos diferentes níveis do APL. O Diretor Superintendente de uma das grandes empresas moveleiras de Bento Gonçalves expressou com clareza as vantagens geradas pela aglomeração geográfica de empresas e pelo treinamento recebido pela mão-de-obra:

> Como empresário jamais colocaria uma indústria em Minas, onde se pretende criar um pólo. Por quê? Porque eu tenho 700 funcionários aqui, sendo que, na metade deles, investi muito dinheiro para treiná-los, a outra metade foi treinada por outras industrias de móveis daqui e que têm um conhecimento que eles lá não têm (IAP10).

A UCS oferece, no Carvi, cursos muito relacionados com as vocações regionais, tais como Engenharia da Produção, *Design* de Produto, Tecnologia em Produção Moveleira, todos eles criados em função de demandas do APL. Este último é pioneiro no País e foi implantado em 1994, fruto de uma parceria entre o Sindmóveis, a Movergs, o Senai/Cetemo e a própria UCS. Já o curso de *Design* de Produto foi criado mais recentemente e, apesar de não ser específico para o setor moveleiro, forma *designers* que podem atuar nessa área. A UCS tem, inclusive, o Curso de Pós-Graduação de Especialização em *Design* de Produto — Ênfase em Móveis.

Até há pouco tempo atrás, existia uma visão do *design* que valorizava a originalidade e a aparência, sem muita preocupação com o processo produtivo ou com a demanda do mercado. Hoje tanto o Senai/Cetemo quanto a UCS estão

preocupados em formar profissionais com a consciência de que é necessário desenvolver produtos que tenham valor de mercado.

Para um dos entrevistados, a parceria entre a Universidade, as entidades e as empresas tem dado um bom resultado, mas é difícil mantê-la atualizada, porque tanto os empresários quanto as entidades têm dificuldade em montar cenários futuros, coisa que, para a Universidade, é essencial, porque ela está formando o profissional de amanhã.

> Infelizmente, dentro do setor, devido a nosso modelo de desenvolvimento empresarial, que é um modelo de desenvolvimento basicamente familiar, as empresas nunca se preocuparam muito com que tipo de compromisso eu vou ter daqui a três anos, daqui a cinco anos, que caminho eu estou seguindo. [...] Então, nunca se preocuparam muito com uma visão para frente, com uma visão do coletivo. Muito com a visão individual, "eu estou bem, eu estou estruturado, eu estou crescendo, mas, ao mesmo tempo, não consigo dominar esse crescimento." (IAP11).

Apenas nos primeiros anos da atual década, o setor começou a fazer um mínimo de planejamento para o futuro, graças à cooperação do Governo do Estado, da Universidade, do Senai/Cetemo e das entidades de classe.

Segundo o entrevistado, os cursos que há hoje, que antes não existiam, preparam profissionais para o mercado de trabalho, mas estes enfrentam dificuldades para praticar, dentro do modelo atual, aquilo que aprendem na Universidade:

> Nós não estamos inovando. Por quê? Porque a maior parte das empresas desenvolveu seus produtos para o perfil tecnológico delas e não para o mercado. [...] As maiores empresas do setor, todas elas têm gente formada pelo perfil que elas pediram. Só que poucas delas têm dado a chance das pessoas realmente aplicarem ou testarem aquilo que conhecem [...] porque o *staff* de gestão das empresas moveleiras ainda é antigo e comprometido com questões societárias normalmente de origem familiar (IAP11).

5.2.4 Centro Tecnológico do Mobiliário

O Cetemo é uma das unidades operacionais do Senai-RS.

> Atua na formação de recursos humanos, através da educação profissional e da prestação de serviços tecnológicos através de informação tecnológica, assessoria técnica e tecnológica, serviços laboratoriais, serviços técnicos operacionais e pesquisa aplicada, com o objetivo de proporcionar a melhoria do nível tecnológico à cadeia produtiva moveleira do País, orientando-a na fabricação de produtos de maior qualidade (Cetemo, 2005).

Tanto a UCS como o Cetemo procuram evitar a superposição das linhas de atuação e, em alguns casos, fazem parcerias. O Cetemo especializa-se na

pesquisa aplicada e na educação para a área tecnológica, enquanto a UCS realiza pesquisas com um foco mais acadêmico. Um exemplo da sinergia existente entre ambas as instituições é o Curso de Tecnologia em Produção Moveleira oferecido pela Universidade, mas com muitas disciplinas da área prática sendo ministradas nos laboratórios do Cetemo.

O Cetemo é um centro de excelência reconhecido nacionalmente; é muito demandado por outros pólos moveleiros nacionais, de Minas, de São Paulo, dentre outros, para tratamento e testes. O papel do Cetemo é transferir tecnologia, porém, de acordo com um dos entrevistados, ele tem dificuldade de se afirmar nessa função. Ele faz sucesso nos estados onde o nível tecnológico do setor é menor, mas, no Rio Grande do Sul, e, principalmente no APL moveleiro de Bento Gonçalves, onde há empresas que estão na vanguarda dos avanços tecnológicos, o Cetemo está atrasado. Isso é atribuído ao fato de que as grandes empresas que fazem parte do Conselho dessa entidade não permitem que ela entre em novas tecnologias, para evitar que prepare futuros concorrentes. Como afirma o entrevistado:

> Eles teriam que estar prospectando tecnologia no mundo inteiro, qualificando seus profissionais e levando para dentro do modelo. [...] mas o Estado do Rio Grande do Sul é onde eles têm menos atuação. Por quê? Porque eles não conseguem manter os seus profissionais à frente do mercado tecnológico. [...] Eles estão tendo hoje uma grande aceitação fora daqui, porque o nível tecnológico é menor. Eles [os outros APLs moveleiros do País] estão ingressando com essa tecnologia, então, eles precisam deste tipo de conhecimento, só que, internamente, eles [o Senai] não puxam o setor para a frente. Por quê? Porque as grandes empresas que fazem parte do Conselho não têm interesse. “Eu não quero dividir a tecnologia que eu tenho com os outros, então, eles que continuem lá”. Tanto que o Senai hoje é o Centro Tecnológico do Mobiliário; ele é referência por quê? Porque dentro dos Centros Tecnológicos, não tem nenhum concorrente. Por isso ele ainda é um Centro Tecnológico. Porque, se fosse com relação ao mercado, ele não é mais nada. Ele está totalmente defasado. Quem é que manda no Senai? São os empresários. A Movergs tem duas cadeiras lá dentro, o Sidmóveis tem duas cadeiras lá dentro, eles estão lá, eles fazem uma reunião por mês para administrar o Senai. Será que eles não têm condições de dizer o que querem da Instituição? Esse é o pepino. Ou seja, estão deixando a Instituição ir para o buraco. Dentro de muito breve, ela não serve para mais nada. Ela vai servir para cursos de marcenaria. E marcenaria no futuro vai ser artesanato. E aí? (IAP11).

O Senai/Cetemo tem cursos de aprendizagem industrial nas áreas do mobiliário e da mecânica industrial, que são ministrados gratuitamente a jovens entre 14 e 18 anos, que tenham concluído, no mínimo, a 5ª série do ensino fundamental. Ainda nessa modalidade, é oferecido o Curso Técnico em *Design* de Móveis; contudo os requisitos são mais rigorosos, pois o candidato tem que

ter 16 anos e estar matriculado ou ter concluído o ensino médio. Ele foi estruturado levando em consideração as recomendações do Comitê Técnico Setorial formado por representantes dos profissionais da área de *design* de móveis, por empresários, por representantes de associações de empresários e de associações de empregados, pela Delegacia Estadual de Educação, pela Secretaria Municipal de Educação, e por representantes do Senai.

Outra modalidade é o curso de qualificação profissional, de média duração. O que caracteriza este último é a padronização do curso, já que ele é dado com o mesmo conteúdo em praticamente todo o Estado do Rio Grande do Sul. Há, também, os cursos de aperfeiçoamento, adaptados à realidade da região, ministrados *in company* e caracterizados pela flexibilidade do conteúdo. Os cursos de iniciação profissional constituem uma outra modalidade; são focalizados para cada região do Estado e para cada necessidade, não existindo nenhum tipo de pré-requisito para participar. O aluno é preparado para o desempenho de tarefas básicas e de menor complexidade de uma profissão.

Quanto ao treinamento dos empresários, a Senai, através do Centro Gestor de Inovação, apóia a realização de cursos pelo Cetemo para as empresas de micro e pequeno portes, que normalmente são aproveitados pelos próprios empresários. Trata-se de cursos de inovações tecnológicas, principalmente novos *softwares* para desenho de projetos de móveis. Por exemplo, em 2004, o Cetemo organizou um curso de Unicad[4] para 20 alunos, dos quais oito eram micro e pequenos empresários. Dificilmente haveria, nesses cursos, empresários de grandes empresas, porque eles delegam essa tarefa para os funcionários das áreas técnica e de gerenciamento.

Conforme um dos entrevistados, dos 204 funcionários da sua empresa, 10% já estão formados e de 12% a 14% freqüentam cursos de nível superior; quatro deles no curso de tecnólogo moveleiro. O que ainda não se conseguiu superar é que as máquinas utilizadas nas empresas da região são muito superiores àquelas utilizadas para treinar os alunos da universidade e dos cursos profissionalizantes. Essa defasagem tem que ser suprida pela empresa, quando contrata o egresso, mas já foi maior. O Senai/Cetemo evoluiu muito nos últimos tempos e, em alguns casos, já utiliza a tecnologia disponível mais atual, como, por exemplo, nos cursos de *softwares* para operar máquinas de última geração. Antigamente, "[...] muitas empresas tinham que mandar as pessoas serem

---

[4] O Unicad pertence à categoria de sistemas de *software* CAD "[...] idealizado para facilitar o trabalho dos engenheiros e projetistas envolvidos com projetos de todos os níveis de complexidade". Disponível em: <http://www.unicad.com.br/Port/unicad_parametric.htm>. Acesso em: 22 jul. 2005.

treinadas ou na Alemanha ou na Itália, porque ninguém sabia nem operacionalizar [as máquinas]" (IAP9).

Para outro dos entrevistados, os cursos suprem uma necessidade do setor. Há 10 anos atrás, era o proprietário, junto com alguém de vendas, quem definia o produto a ser produzido, basicamente em função da cópia. Hoje, as empresas moveleiras de Bento Gonçalves estão investindo nos funcionários e utilizando-se de profissionais egressos de cursos da UCS e do Cetemo, específicos para o setor moveleiro. Dado o baixo custo para contratar esses profissionais, as empresas investem neles, por exemplo, mandando-os para feiras internacionais, para ficarem conhecendo as últimas novidades. Uma das grandes empresas implementou, em 1992, uma política de fomento à educação dos funcionários mediante o pagamento integral dos estudos. Dos 750 funcionários na folha, 50, hoje, têm curso superior, enquanto há 10 anos atrás, apenas o Diretor-Presidente da empresa era formado. Atualmente, a empresa paga 80% da faculdade ou do curso de pós-graduação e 100% do ensino básico. Outras empresas de igual porte têm seguido o mesmo caminho.

5.2.5 Centro Gestor da Inovação moveleiro

O CGI moveleiro foi criado através de um convênio entre a Sedai e alguns atores sociais do APL, com o propósito de estimular a articulação entre empresas e instituições. Os objetivos do CGI são os seguintes:

> Atuar na produção e difusão da inovação em produto, processo, gestão e comercialização, visando otimizar o uso da infra-estrutura técnica, tecnológica, produtiva e de suporte ao segmento.
>
> Contribuir para a modernização industrial das Regiões da Serra, Nordeste, Hortênsias e Central, por meio do apoio a inovações técnicas e tecnológicas voltadas às empresas do setor moveleiro, com ênfase à utilização da infra-estrutura laboratorial instalada na região (CGI moveleiro, 2004).

O CGI moveleiro é formado pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Consultivo. Ambos são oriundos do setor moveleiro como um todo e também das outras entidades. O Conselho de Administração, por exemplo, tem representantes da Movergs, do Sindmóveis, da UCS, do Senai/Cetemo e da Sedai. O Conselho Consultivo é composto pelo Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Madeiras Compensadas e Laminadas, Aglomerados e Chapas de Fibras de Madeira de Caxias do Sul, pelo Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário de Lagoa Vermelha, pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves, pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do

Mobiliário de Flores da Cunha e pela Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia, o que reflete a vontade de não limitar o raio de atuação do CGI a Bento Gonçalves. As cidades envolvidas pelo CGI moveleiro são, além de Bento Gonçalves, Bom Princípio, Gramado, Carlos Barbosa, Farroupilha, Guaporé, Flores da Cunha, Garibaldi e Paraí.

As reuniões periódicas do Conselho de Administração do CGI incluem o Presidente do Conselho, um executivo representando a Movergs e o Sindmóveis, um representante do Senai/Cetemo e um representante da UCS. Tais reuniões são um claro exemplo da cooperação e da comunicação existentes entre as instituições de apoio mais representativas do APL, que têm contribuído para o aumento da confiança entre elas (Anderson; Narus, 1990; Duncan; Moriarty, 1998; Mohr; Nevin, 1990; Mohr; Spekman, 1994). Nessas reuniões, são levantados muitos problemas relacionados com os gargalos da cadeia produtiva moveleira e como fazer para atendê-los. Ou seja, para essa entidade, fica claro que o relacionamento com os outros elos da cadeia produtiva são importantes e devem ser levados em consideração e que o objetivo do CGI não é só atender ao setor de móveis, mas atender a toda a cadeia produtiva.

Com os recursos canalizados pela Sedai,foram realizados trabalhos de pesquisa relacionados com a geração de resíduos e perspectivas para sistemas de gerenciamento ambiental, bem como para o desenvolvimento de mobiliário sob o ponto de vista ergonômico, utilizando-se materiais desenvolvidos à base de resíduos (CGI moveleiro, 2004). Além disso, foram ministrados vários cursos de diferentes programas de *software* utilizados no desenvolvimento de produtos e no aproveitamento da matéria-prima através do plano de corte, dentre outros, como parte das atividades de transferência de tecnologia. Para operacionalizar suas atividades, o CGI utiliza a infra-estrutura técnica e de laboratórios da região, tanto a da Universidade quanto a do Senai/Cetemo.

Segundo um dos entrevistados,

> A Movergs aglutinaria um espectro maior de ações, mas, como o principal interesse do setor seria puxar um processo, então, o CGI passa a ter uma importância nisso, porque a inovação é vanguarda, está na frente, é fundamental e, por isso, foi destacada para um centro específico (IAP13).

Em síntese, o CGI busca agregar valor aos produtos através da inovação, da introdução de novos materiais, de novos *designs*, de novos produtos e de novas funcionalidades dos produtos.

5.2.6 Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves

O CIC é uma entidade formada por empresas que exercem atividades no Município de Bento Gonçalves, abrangendo os segmentos industriais, comerciais e de prestação de serviços. Mas, como a indústria moveleira tem um peso econômico significativo no Município, isso acaba refletindo-se na representatividade do setor na diretoria do CIC, a qual é composta por 38 diretores, 15 dos quais pertencem ao setor moveleiro. Um exemplo de cooperação entre as entidades de apoio que têm a capacidade de proporcionar resultados benéficos para um grande número de empresas (Anderson; Narus, 1990) é ilustrado a seguir. Na Movergs, existe uma comissão, da qual fazem parte o CIC e o Sebrae, que se reúne mensalmente para discutir as políticas de comércio exterior, implementadas pelo Brasil e pelos parceiros comerciais do País, que afetam o setor moveleiro. Debate-se, dentre outros temas, quais mercados oferecem oportunidades de negócios e quais precisam ser prospectados. A prospecção dos mercados é feita, posteriormente, pelo Sebrae ou por um outro órgão do Governo Estadual ou Federal. Essas informações beneficiam, principalmente, as pequenas e médias empresas, para as quais seria praticamente impossível conhecer a realidade de mercados distantes, devido ao alto custo para obtê-las.

5.2.7 Sebrae

Até 2003, a atuação do Sebrae limitava-se a atender clientes individuais, mas, a partir desse ano, a Instituição, gradualmente, passou a ocupar-se de necessidades e oportunidades das micro e pequenas empresas de forma coletiva. Foi assim que surgiu o interesse do Sebrae pelos APLs e pela atuação setorial, sendo o setor de madeira e móveis escolhido como um dos setores prioritários no Rio Grande do Sul. De acordo com essa entidade,

> O Sebrae-RS vem estruturando um plano para o desenvolvimento sustentável do setor de madeira e móveis, por meio de capacitação, ações promocionais, acesso a mercados e atividades em grupo. Estas atividades possibilitam trocas de conhecimento e experiência entre as empresas, além da redução de custos para a execução das ações (Sebrae, 2005).

Um dos projetos, o SebraeExport Móveis, foi implementado com a finalidade de aumentar as exportações de móveis do Estado e conta com a parceria da Movergs e do Sindmóveis. O projeto é subsidiado pelo Governo Federal, através da Apex, e desenvolve ações de promoção comercial e de capacitação de

empresas para atuarem no comércio internacional. Conforme um dos entrevistados, a contribuição de recursos por parte do Sebrae e da Apex, somado a alguns recursos próprios do Senai e da UCS, representa um montante significativo para a reestruturação do setor. No final de 2004, mais de 90 empresas moveleiras estavam sendo beneficiadas no Rio Grande do Sul, sendo 11 delas do APL de Bento Gonçalves.

> O ingresso no mercado internacional é facilitado através de apoio na participação em feiras, organização de missões comerciais, realização de prospecções de mercado, organização de rodadas de negócios, apoio temporário a consultorias comerciais, além da capacitação das empresas (Sebrae, 2005).

Um outro projeto liderado pelo Sebrae é o de desenvolvimento de fornecedores:

> O projeto foi realizado em 2003 e 2004, na região da Serra, e contou com a participação de 46 micro e pequenas empresas e 15 empresas âncoras (compradores e fornecedoras) da cadeia produtiva moveleira, incentivadas a adotarem um novo posicionamento estratégico. Entre as atividades do projeto estão: oficinas gerenciais, *workshop*, palestras técnicas, consultorias individuais ou em grupo (*layout*, sistema de gestão de custos operacionais, sistema de controle de produção, prospecção de mercado, pesquisa de satisfação de clientes, gestão de estoques, programa 5S, formação de preço de venda, planejamento estratégico) (Sebrae, 2005).

Além dos projetos mencionados anteriormente, uma outra área de atuação do Sebrae é a articulação e o fortalecimento de redes de empresas.

> Outro foco é o desenvolvimento do capital social local, promovendo a formação de uma rede institucional de apoio à inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva. O projeto propõe a articulação e o fortalecimento dos grupos formados por empresas de micro, pequeno e grande portes, integrando-as com instituições correlatas e mobilizando todos os envolvidos na criação de um tecido econômico regional propulsor do desenvolvimento. (Sebrae, 2005).

A fim de alcançar esses objetivos, o Sebrae realiza parcerias com entidades locais, tais como Senai/Cetemo, UCS, Movergs, Sindmóveis e CIC, o que vem contribuindo para intensificar a cooperação e o comprometimento entre as partes. No final de 2005, por exemplo, foi feita uma parceria entre o Sebrae e o Senai/ /Cetemo para que este último produzisse três cartilhas: embalagem, armazenagem e transporte de móveis; montagem e instalação de móveis; e vendedor lojista de móveis. Trata-se de um empreendimento conjunto, que visa superar alguns dos gargalos presentes nos elos a jusante da cadeia produtiva. A divulgação das cartilhas está sendo feita através de *workshops* em várias cidades do Rio Grande do Sul e as apresentações são feitas pelos técnicos do Senai/ /Cetemo (Portal Moveleiro, 2005a).

5.2.8 Pólo RS – agência de desenvolvimento

A Pólo RS é uma organização não-governamental, de caráter privado, fundada em 1995, que congrega empresas e entidades representativas de diversos setores econômicos do Rio Grande do Sul. Importantes lideranças empresariais fazem parte do Conselho de Administração, além dos presidentes das principais federações empresariais do Estado. A estratégia de atuação dessa entidade está apoiada em três eixos diferentes: o Fórum das Agências de Desenvolvimento, os projetos de desenvolvimento regional e a atração de investimentos.

As Agências de Desenvolvimento espalhadas pelo Estado do Rio Grande do Sul são organizações não-governamentais, financiadas pelos próprios municípios e regiões, com a finalidade de gerar oportunidades de investimento e perseguir o desenvolvimento local. O Fórum das Agências de Desenvolvimento é uma rede das Agências de Desenvolvimento, que tem como foco comum o crescimento a partir da interação entre a iniciativa privada, o setor público e as universidades. A Movergs foi escolhida pela Pólo RS para ser a Agência de Desenvolvimento Setorial da cadeia produtiva moveleira.

Outra área de atuação da Pólo RS é nos projetos de desenvolvimento regional, através de parcerias com os atores sociais regionais, com o objetivo de implantar projetos que possam alavancar a competitividade local. Aqui se incluem os arranjos produtivos locais como o de Bento Gonçalves. Em 2002, a Pólo RS foi chamada pela Movergs para realizar uma análise competitiva da cadeia produtiva de móveis do Rio Grande do Sul. Como resultado, foram sugeridos vários projetos para melhorar a situação competitiva existente, dentre os quais o desenvolvimento do Observatório Competitivo para a cadeia estadual.

> O Observatório Competitivo é uma estrutura com o objetivo genérico de coletar, processar e disponibilizar informação competitiva de alto valor agregado às empresas da cadeia estadual. As informações processadas e disponibilizadas pelo Observatório devem ter como objetivo final a geração de novos negócios para as empresas da cadeia ou a ampliação tecnológica ou competitiva do escopo de atuação nas empresas existentes. O Observatório deve ser o Centro de Inteligência da cadeia estadual, ofertando, continuamente, informações para a melhoria competitiva das empresas associadas (Pólo RS, 2002, p. 8).

Contudo, até o final do ano de 2005 esse projeto não tinha sido implementado, porque a fonte financiadora, a Financiadora de Estudos e Projetos, ainda não tinha liberado os recursos.

Por último, a terceira área de atuação da Pólo RS é na atração de novos investimentos para o Estado do Rio Grande do Sul.

Para a Pólo RS, seu papel na cadeia produtiva moveleira é ajudar na questão da governança para que ela se desenvolva.

> E nossa grande função nesse trabalho é ajudar a que a Movergs ou outra entidade da área para que se transforme em uma espécie de agência de desenvolvimento setorial e que com isso assuma a governança do processo como um todo. Passar da questão de levantar gargalos e oportunidades na cadeia e começar a implantar soluções para a cadeia e não só para a indústria de móveis, que é importante, mas que não é só aí que se localizam os gargalos e as oportunidades. Não se pode trabalhar as questões como se o setor que vai plantar a árvore para gerar a madeira fosse uma coisa, como se a indústria de móveis fosse outra, como se o vendedor, o distribuidor do móvel fosse outro e como se o montador do móvel na casa do cliente final fosse outro. (IAP4).

5.2.9 Sedai

A Sedai tem como função "[...] promover o desenvolvimento econômico descentralizado, integrado e sustentável" (Rio Grande do Sul, 2005a). O Programa de Cooperação Empresarial e Inovação dessa entidade é composto por outros dois: o de Redes de Cooperação e o de Apoio a Arranjos Produtivos Locais. Ambos os programas estão sendo implementados no APL Moveleiro de Bento Gonçalves com sucesso.

O Programa Redes de Cooperação visa desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas com interesses comuns. A formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, que possibilitam atingir escalas de produção e de negociação impraticáveis isoladamente, facilitando, portanto, a resolução de problemas. No APL de Bento Gonçalves, já existem duas redes de cooperação: a primeira de fabricantes de estofados, e a segunda de fabricantes de máquinas para a produção de móveis.[5]

A atuação da Sedai nos APLs visa criar um ambiente favorável ao desenvolvimento, "[...] fortalecendo o crescimento de empresas locais através da inovação e da cooperação" (Sedai, 2005). Conforme um dos entrevistados, no caso do APL moveleiro de Bento Gonçalves, fez-se um diagnóstico e chegou-se à conclusão de que deveria ser implantado um centro gestor de inovação, que agiria como uma governança local, ao funcionar como um elo de ligação entre o Estado, as instituições de ensino e pesquisa, e o setor produtivo. A

[5] No próximo capítulo, serão proporcionadas informações mais detalhadas sobre ambas as redes.

Sedai participou com recursos da ordem de R$ 460.000,00, distribuídos em três anos, para viabilizar a realização das atividades do CGI descritas anteriormente.[6]

5.2.10 Discussão conjunta sobre as instituições de apoio

Tanto as instituições de apoio localizadas no APL quanto as externas vêm demonstrando um nível elevado de comprometimento (Anderson; Weitz, 1992; Anderson; Hakansson; Johanson, 1994) para fortalecer a cadeia produtiva moveleira da região da Serra gaúcha, tendo adotado uma orientação de longo prazo a respeito dos relacionamentos entre elas e com as empresas moveleiras. Alguns dos projetos que envolvem várias instituições de apoio já passaram pelas três etapas descritas por Ring e Van de Ven (1994) no processo de desenvolvimento de relacionamentos cooperativos interorganizacionais: a negociação, o comprometimento e a execução.

No que se refere às instituições difusoras do conhecimento, o comprometimento tanto da UCS quanto do Senai atende às três dimensões descritas por Gundlach, Achrol e Mentzer (1995). O componente instrumental é evidenciado nos vultosos investimentos idiossincráticos realizados nos cursos e nos laboratórios dedicados especificamente ao setor de móveis. O segundo componente é a atitude, sinalizando que existe a intenção de manter um nível duradouro de comprometimento. O terceiro, a dimensão temporal, indica que os benefícios do relacionamento só aparecerão no longo prazo.

A confiança é um importante construto do *marketing* de relacionamento (Piercy; Cravens, 1995; Mohr; Spekman, 1994; Moorman; Zaltman; Despandé, 1992). Nas entrevistas realizadas, ficou em evidência o elevado nível de confiança entre as instituições de apoio. As que compõem o Conselho de Administração do CGI, por exemplo, atuam de forma coordenada e tentam colocar em prática a resolução conjunta de conflitos (Mohr; Spekman, 1994), enquanto a UCS e o Senai/Cetemo procuram evitar a superposição de cursos.

Por último, mas não menos importante, devem-se considerar as características pessoais e sociais dos representantes que, conforme Gummesson (1999), fazem parte do *marketing* de relacionamento total. De fato, foi possível verificar que algumas pessoas do APL se destacam como líderes influentes;

---

[6] A UCS e o Senai/Cetemo participam com horas técnicas e horas de laboratório; e o Sindmóveis e a Movergs, com o local das reuniões e disponibilizando um coordenador executivo para o CGI.

por exemplo, o assessor da Movergs e do Sindmóveis é reconhecido como um líder do setor, inclusive pela ligação que ele tem com as principais instituições. Além disso, o Presidente da Movergs, normalmente, é uma pessoa bem relacionada e é sempre um líder muito importante do setor na região, bem como o Presidente do Sindmóveis. Os presidentes das feiras Fimma e Movelsul e alguns dos membros dos Conselhos de Administração das entidades também são reconhecidos como pessoas que realmente participam e que contribuem para o desenvolvimento do APL.

5.3 A governança do APL

De acordo com Suzigan, Garcia e Furtado (2002a, p. 2), os sistemas produtivos locais

> [...] constituem estruturas de produção não integradas, com grande número de empresas (muitas das quais MPME) que interagem freqüentemente, nas quais surgem e se desenvolvem formas variadas de coordenação e agentes coordenadores das relações entre empresas, complementando os mecanismos de mercado.

Essas formas de coordenação da atividade produtiva representam a governança do aglomerado de empresas e normalmente refletem o poder de quem está no comando.

A maioria dos entrevistados concorda que a Movergs e o Sindmóveis exercem a governança no APL — mais a primeira do que a segunda — e que o CGI é outra das governanças que tentam implementar um plano estratégico para o setor. Muitos dos projetos desenvolvidos no APL são coordenados por uma das três instituições. Uma prova da capacidade de mobilização das entidades do APL é ter conseguido sensibilizar o Governo do Estado para a necessidade de ter, no Rio Grande do Sul, uma empresa que produzisse painéis de MDF e de aglomerado, dada a importância desses insumos nos móveis fabricados em Bento Gonçalves. Graças aos incentivos fiscais oferecidos e comprovada a viabilidade econômica do empreendimento, o Grupo Isdra estabeleceu-se no Município de Glorinha e construiu a fábrica Fibraplac, que já está em funcionamento e com planos de uma futura expansão.

Para vários dos entrevistados, a Movergs é que deve exercer a governança da cadeia produtiva e, de fato, aos poucos, ela vem ocupando esse espaço. As questões de competitividade, de adensamento de cadeia e de estratégia da cadeia deveriam estar focalizadas em uma instituição do tipo Movergs, que tem legitimidade para exercer a governança, já que as autoridades da entidade são escolhidas pelas empresas para representá-las.

O Sebrae reconhece a representatividade e a liderança da Movergs, mas faz questão de salientar que cabe ao Sebrae prever a estratégia de desenvolvimento do APL, e seu papel é fortalecer as entidades representativas para impulsionar o processo e consolidar o arranjo produtivo.

De acordo com um dos entrevistados, o relacionamento entre as instituições de apoio do APL mudou bastante a partir do final da década de 90. Depois de muitos anos ignorando a existência um do outro e olhando apenas para si mesmos, deram-se conta de que não adiantava fazer as mesmas ações separadamente, porque havia muito desperdício de recursos, sem atingir os resultados esperados. A partir desse momento, através da interação de um — junto com um representante da UCS e um grupo de diretores do Senai da nova geração, chegou-se à conclusão de que as instituições de apoio do APL deveriam formar uma organização virtual, que reunisse todas elas.

> [...] uma organização que fosse hipoteticamente virtual, mas que, ao mesmo tempo, nos colocasse na mesa para discutir os problemas que são comuns e enxergar o setor como cadeia produtiva e não mais como "o fabricante de móveis" ou "o fabricante de acessórios", isso daria um gás no setor e seria talvez a tábua de salvação do Rio Grande do Sul em nível do Brasil, com relação ao móvel. (IAP11).

Com base nessa interação, a partir de 1999, surgiu o CGI moveleiro. Nesse momento, conseguiu-se, pela primeira vez, colocar o Governo, as entidades empresariais do setor e as instituições de pesquisa e ensino na mesma mesa, para conversarem sobre o papel de cada um no APL e como que cada um poderia contribuir para seu desenvolvimento. Se hoje não se consegue avançar mais rapidamente, é porque ainda existe uma visão — especialmente dentro da classe empresarial — de que o empresário tem que se preocupar só com a sua empresa. Isso dificulta, inclusive, captar pessoas de dentro do sistema industrial dispostas a participar e a discutir o futuro do setor.

Por outro lado, a Movergs representa todos os empresários da indústria moveleira gaúcha, porém, ao estar sediada em Bento Gonçalves, as ações tomadas ainda são muito voltadas para o pólo de Bento Gonçalves e para Caxias do Sul. A Movergs, inclusive, já estabeleceu no seu planejamento estratégico, em várias oportunidades, que seu objetivo não é se voltar só para o APL de Bento Gonçalves, que sua função também é atender a outras aglomerações de empresas moveleiras do Rio Grande do Sul e, até mesmo, transformar-se em um agente da cadeia produtiva de madeira e móveis.

Algumas explicações dos entrevistados para justificar essa atenção concentrada no arranjo produtivo é que, em Bento Gonçalves e em sua região de influência, se encontram as maiores empresas do Estado. Tradicionalmente, com uma única exceção em toda a história da Movergs, os presidentes da entidade foram sempre do Município; além disso, todos os membros da diretoria

são empresários e, por conseguinte, não dispõem de tempo suficiente para fazer o trabalho de angariar novos membros para a entidade em regiões muito distantes do Estado; fora o fato de que o setor moveleiro tem a característica de ser muito fragmentado, formado por um grande contingente de micro e pequenas empresas que não têm recursos para pagar uma mensalidade regularmente, mas que precisam do apoio da entidade. Na época da pesquisa de campo, a diretoria da Movergs estava organizando visitas a algumas regiões do Estado onde existem aglomerações de empresas moveleiras, para tentar estabelecer representantes regionais.

5.3.1 Representatividade das entidades de classe

Dado que o setor moveleiro foi considerado um setor estratégico para o País, a alternativa encontrada pelo Governo Federal para ajudar a organizar o setor é justamente trabalhando através das associações já existentes. Portanto, entidades como a Abimóvel, a Movergs e os sindicatos regionais saíram fortalecidos, porque os recursos do Sebrae e do Governo Federal destinados aos arranjos produtivos locais são liberados apenas para uma entidade que represente o APL e não para as empresas individualmente. Por tudo isso, a Movergs e o Sindmóveis exercem uma governança importante dentro do setor.

Conforme um dos entrevistados, tanto o Sindmóveis quanto a Movergs começaram a fazer o planejamento estratégico de suas respectivas organizações, onde ficou em evidência a necessidade de interação entre eles e em relação a outras entidades. Essa interação, no entanto, já ocorre há bastante tempo, e todos os entrevistados reconhecem que a Movergs e o Sindmóveis são bem articulados.

Conforme IAP11:

> O Sindmóveis, por ser um sindicato, ele tem uma função bem clara, ele foi constituído para acertar as relações de trabalho, mas ele conseguiu se desvencilhar um pouco disso com projetos de apoio a seus associados e ao setor. Mesmo assim, ele não conseguiu se libertar dessa idéia de ser um instrumento formal. [...] A Movergs é mais representativa. Ela tem muito mais associados, ela atinge o Estado inteiro, mas ela tem dificuldade de ter representantes regionais. Então, ela ainda não conseguiu se consolidar como uma entidade que tenha vários apoios nas regiões.

A Movergs tem cerca de 250 associados, mas, de acordo com vários entrevistados, a representatividade dela é muito grande, porque se trata das principais empresas do Rio Grande do Sul, que, juntas, perfazem em torno de

80% do faturamento da indústria moveleira do Estado. Em termos do número de funcionários, o percentual é menor, porque, em relação ao faturamento total do setor, as pequenas e as micro empresas empregam proporcionalmente mais.

Quanto ao Sindmóveis, também, conforme vários entrevistados, a representatividade dessa entidade é um pouco maior, tanto em mão-de-obra empregada como em faturamento, aproximadamente entre 80% e 85%. Das 370 empresas moveleiras estimadas do Município, entre 70 e 80 estão associadas ao Sindmóveis e representam quase 90% do que o setor fatura em Bento Gonçalves.

Apesar da importância dessas duas entidades, as maiores empresas do pólo moveleiro continuam associadas, mas, por vontade própria, não estão participando das respectivas direções. As declarações dos dirigentes de três grandes empresas a esse respeito confirmam que elas têm interesses diferenciados daqueles da maioria. Por exemplo, para EMP3, são muito mais importantes os relacionamentos verticais, com fornecedores e clientes, do que os relacionamentos horizontais com outras empresas moveleiras do APL:

> Olha, a gente tem uma visão: para você congregar todas as pessoas em torno de um objetivo, é muito difícil você conciliar a cabeça de, digamos, em torno de 100 empresas. Pessoas com cultura diferente, com visão de negócios diferente, têm grandes empresas, médias empresas, pequenas empresas, micro empresas. É uma atividade muito grande e até, de certa forma, bastante desgastante, não é? Então, a gente procura centrar os esforços, as energias no nosso negócio, que muito pouco surte o efeito de uma entidade representativa. As entidades, cada vez mais, se você vai ver, elas estão perdendo a força. Por quê? Os relacionamentos hoje você vai construindo independente das entidades. Você monta um bom relacionamento com teu fornecedor, monta um bom relacionamento com tua rede de lojas que distribui o teu produto e aí? Esse é o segredo do negócio. Chegar no consumidor final da melhor maneira possível. Com bons produtos, com bons fornecedores, com bons clientes, para alcançar o consumidor final. Essa é a visão do processo.

Para as outras duas grandes empresas, Sindmóveis e Movergs estariam hoje se descaracterizando em relação ao que já foram, porque anteriormente as lideranças empresariais locais estavam presentes em bloco na diretoria dessas entidades, enquanto hoje os cargos são ocupados por pessoas pertencentes a empresas de menor porte. As entidades são representativas das empresas do APL, mas os representantes não pertencem mais às maiores empresas moveleiras locais, se bem que estas continuam associadas. Conseqüentemente, embora as autoridades da Movergs e do Sindmóveis

> [...] [venham se esforçando] bastante em agregar ao setor, em procurar realmente representar o setor e movimentar o setor, não se tem conseguido sucesso na congregação de forças, principalmente das forças mais representativas do setor, das maiores empresas do setor (EMP4).

5.4 Práticas associativas

Um dos objetivos específicos desta tese é identificar formas de atuação conjunta das empresas do APL moveleiro de Bento Gonçalves. Para tanto, a pesquisa de campo procurou verificar se as empresas reconhecem que fazem parte de um arranjo produtivo local e se elas se enxergam como parceiras em potencial. Entende-se que alguns indicadores de parcerias são revelados pelo grau de terceirização de atividades produtivas, de serviços e de comercialização, bem como pelos acordos entre empresas do mesmo elo da cadeia produtiva ou de elos diferentes e pelos tipos de alianças praticadas.

5.4.1 Consciência de grupo

Algumas empresas têm consciência de que pertencem a um APL, mas ainda são uma minoria. São as empresas mais informadas, as que participam de alguma forma nas atividades desenvolvidas pelas instituições de apoio, seja através de cursos no Senai/Cetemo ou na UCS, seja como associadas da Movergs ou do Sindmóveis, adquirindo novos conhecimentos e usufruindo desse ambiente propício para a inovação. Quanto às demais empresas, o descaso em relação às atividades coletivas manifesta-se na baixa participação nas reuniões e nos eventos organizados pelas instituições de apoio. Por exemplo, no 3º Encontro Gaúcho da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis do Rio Grande do Sul, realizado em setembro de 2004, em Bento Gonçalves, o número de empresários presentes foi reduzido, se comparado com o número de empresas do setor existentes em Bento Gonçalves e em outros municípios vizinhos. Um outro exemplo desse evento é que, mesmo sendo o lançamento público da Rede de Cooperação formada pela Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira, a presença das empresas dessa rede foi muito reduzida. A explicação dada por alguns dos organizadores do evento, quando indagados, foi de que o pequeno empresário concentra muitas tarefas na sua própria pessoa e não consegue organizar seu tempo de forma a poder tratar de questões que envolvem os interesses da categoria. Ou seja, estão mais envolvidos com as questões de curtíssimo prazo da empresa e negligenciam a reflexão sobre o futuro do coletivo.

Conforme um dos entrevistados, a importância maior ou menor da consciência de grupo tem que ser relacionada com o porte de cada empresa. As maiores empresas são mais independentes, elas agem de forma autônoma; já as pequenas e médias empresas estão sentindo, cada vez mais, a necessidade

de participarem de atividades associativas, porque muitas ações são impraticáveis, se não forem feitas em conjunto, como, por exemplo, alugar um *stand* em feiras internacionais. “Feiras, promoções de produtos no exterior, missões, tudo isso tem gradativamente trazido mais participação da pequena e média empresa e até da micro empresa” (IAP13).

Alguns entrevistados são mais céticos. Para IAP11: “Politicamente, é agradável pertencer a um pólo, mas, assim, individualmente, nenhuma delas trabalha como se pertencesse ao pólo. É muito difícil. É mais por *status*”.

Para um outro entrevistado, o processo produtivo das empresas moveleiras é muito individualizado. Por exemplo, as empresas compram acessórios de fornecedores diferentes, mas, supondo que 200 empresas estejam comprando fechaduras de diferentes locais, isso não é tratado como se fosse uma oportunidade de cooperação, mesmo em um ambiente concorrencial. Ou seja, poder-se-ia comprar, em conjunto, de um número menor de fornecedores, ou negociar em grupo um preço melhor, ou, inclusive, atrair uma fábrica de fechaduras para vir a instalar-se no Estado, se fosse possível demonstrar que o mercado regional absorveria sua produção. Mas, como não existe essa troca de informações, nem se conhece o consumo de cada empresa ou o tamanho do mercado, é mais difícil conquistar novos investimentos.

5.4.2 Verticalização *versus* terceirização

O grau de terceirização das empresas moveleiras evidencia até que ponto existe uma interdependência entre elas e outros elos da cadeia produtiva, podendo ser utilizado como indicativo de relacionamentos fortes ou fracos. Nos distritos industriais italianos, cada empresa se especializa em uma parte do produto. Isso faz com que as empresas sejam mais competitivas, porque o empresário compra apenas as máquinas de que necessita para produzir essa parte e trabalha da forma mais automatizada possível. No Brasil, pelo contrário, embora isso já esteja mudando, muitas empresas ainda procuram ter todos os equipamentos e fazer um pouco de cada coisa. Como diz IAP1:

> A nossa cultura de processo produtivo é muito próxima da americana, é a cultura do grande, todo o mundo quer produzir tudo, quer produzir o máximo de produto dentro da sua própria empresa. Isso é uma cultura da grande empresa que se estendeu para as micro e pequenas.

A verticalização maior ou menor de algumas das empresas do APL de Bento Gonçalves pode ser atribuída, principalmente, à influência da cultura italiana, onde os empresários desconfiam uns dos outros. Na época em que os imigrantes italianos vieram para a região da Serra gaúcha, não se praticava o

trabalho cooperativo; o exemplo mais próximo era o da marcenaria, onde o marceneiro fazia integralmente todo o produto. Na Itália, no entanto, na época do fascismo, as grandes empresas foram praticamente obrigadas a se tornarem várias pequenas empresas — até para evitar que exercessem um poder de pressão excessivo sobre o Governo. Isso confluiu para uma cultura onde teriam de existir empresas especializadas na produção de cada parte do produto e uma outra especializada na montagem.

Apesar de algumas das grandes empresas possuírem floresta, serraria, fábrica e lojas exclusivas, elas não são inteiramente verticalizadas. Algumas vendem parte da produção de madeira para terceiros, bem como os serviços da serraria; e as lojas exclusivas trabalham como licenciadas, principalmente na base da franquia. Essas lojas são responsáveis pela comercialização dos produtos e uma importante fonte de informações sobre o consumidor final. Como atesta EMP5:

> Nós criamos a nossa marca, nosso ponto comercial, ouvimos o mercado todo dia, quem vende, quem não vende, reclamações, satisfações também, por uma questão de sobrevivência. Nós vendemos hoje **inteligência**. Nós vendemos um negócio, nós não vendemos mais um produto.

As parcerias de distribuição entre os fabricantes de móveis e as lojas exclusivas são exemplos concretos onde a implementação do *marketing* de relacionamento na comercialização dos produtos proporciona vantagens competitivas (Weitz; Jap, 1995) e a informação sobre clientes finais é compartilhada (Gummesson, 1999).

Conforme um dos entrevistados, há cinco ou seis anos atrás, praticamente não existia a terceirização na indústria moveleira da região, mas, nos últimos anos, desenvolveu-se muito, e, hoje, a verticalização não seria uma característica tão forte do setor moveleiro. Na estimativa de EMP4, "[...] mais de um terço, perigando chegar próximo de 50% do pessoal pago pelo setor moveleiro em Bento, trabalha em terceirização, fora das empresas onde são usados os produtos".

Em um determinado momento, havia 450 funcionários dentro da empresa e 250 pessoas fora da empresa, trabalhando para ela.

> A gente procurou manter dentro da nossa empresa aquilo que precisava muita tecnologia, máquinas importadas de altos preços e de alta velocidade, de alta produtividade, e todas as peças que precisam mais mão-de-obra do que tecnologia, a gente foi botando para fora da empresa. E a gente conhece muitos outros moveleiros que também têm uma terceirização muito forte (EMP4).

Contudo esclareceu que "[...] comparado ao setor moveleiro na Itália, eles estão com 95% [de terceirização] e nós estamos com 5%, mas esses 5% há cinco anos era zero mesmo".

Um segundo entrevistado confirma que hoje são poucas as empresas que produzem o móvel do início ao fim. Todas elas estão terceirizando componentes, e, por esse motivo, Bento Gonçalves e os municípios mais próximos contam, atualmente, com muitas empresas de terceirização. Inclusive, a terceirização não é maior por causa da instabilidade do mercado.

Para um outro entrevistado, apesar de ser hoje mais barato terceirizar do que produzir dentro da própria indústria, considerando a persistente instabilidade econômica vivida no Brasil e as freqüentes oscilações da demanda, quando existe o risco de o faturamento não cobrir os custos totais, as empresas preferem utilizar a capacidade ociosa do que terceirizar.

Na opinião de um quarto entrevistado, a saída talvez seja promover a formação de redes de cooperação. As empresas da rede da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares, por exemplo, não são muito verticalizadas. Várias empresas da rede, hoje trabalham, basicamente, para embalar o móvel, pois compram matérias-primas já semi-acabadas dos terceirizados.

> Aquilo que tem pronto no mercado, não precisa a própria empresa fazer. Por exemplo, a empresa não precisa montar toda uma estrutura de compra de matéria-prima para preparar o *kit* de ferragem, porque hoje se compra pronto, a mesma coisa com as laterais de gaveta (EMP1).

A terceirização ainda não ocorre de forma sistêmica na região. Existem algumas experiências de terceirização que perduram por longos períodos, mas, normalmente, acontece o seguinte:

> Uma grande terceiriza para uma pequena. Na maior parte das vezes, essa menor vai até o ponto que ela começa a produzir produtos próprios, e isso vai num crescendo, até que chega um momento que ela deixa de ser terceirizadora e passa a ter uma vida própria e ser uma concorrente da outra. Não existe, assim, ainda, nesse aspecto de terceirização, uma forma mais forte, vamos dizer, desse processo se consolidar (IAP13).

Além disso, em alguns casos, o investimento inicial do terceirizado seria tão elevado que por esse montante, ele vai preferir ter sua própria fábrica, sem ficar dependente de uma única empresa. Um dos entrevistados relatou que não foi possível encontrar um terceirizado para fabricar 1.000 portas por dia para ele.

Para vários entrevistados, a terceirização ocorre, principalmente, nas seguintes situações: (a) quando a estrutura física da empresa não tem condições de absorver uma determinada produção adicional; (b) quando a empresa precisa de uma maior qualidade; (c) quando ela não tem condições de inovar ou de comprar um maquinário novo; e (d) quando uma empresa tem uma escala de produção pequena para determinado tipo de componente que vai no móvel. Neste último caso, quando surge um fabricante desse componente que consegue

ganhos de escala, os outros empresários param de produzi-lo internamente e passam a adquirir o produto de terceiros.

Em síntese, a terceirização é vista como a solução para atender a pontos de estrangulamento, onde o investimento da empresa em determinado processo não compensa. Não há nenhuma pretensão de querer implementar o sistema de produção de móveis da Itália, onde cada um produz uma parte do móvel, e, depois, outros o montam e o comercializam. Isto porque, nas palavras de IAP2:

> [...] a legislação brasileira não permite muito que se trabalhe em terceirização. Terceirização para nós é muito complicado. Muito mais pela legislação do que por parte de consciência do empresário. Os custos embutidos, a tributação a bitributação, oneram tanto o produto que, quando chega lá na ponta, ele não tem viabilidade. Então é difícil de trabalhar a terceirização nesse setor, onde o valor agregado do produto é baixo.

Portanto, foi o próprio Governo que minou, no passado, a possibilidade de ampliar a terceirização, quando criou impostos em cascata, tais como o PIS e a Cofins. Hoje, com a retirada desses impostos, é possível que o quadro se modifique e que haja uma intensificação da terceirização.

5.4.3 Redes de empresas

Para a escola nórdica, o *marketing* de relacionamento é o *marketing* visto como interações, relacionamentos e redes (Gummesson, 1999). Uma rede proporciona aos membros vantagens competitivas em relação a outras empresas que não fazem parte de alguma rede. As duas redes de empresas existentes no APL, a Rede Afecom e a Rede Affemaq, constituem relacionamentos interorganizacionais cooperativos horizontais, os quais foram analisados por Varadarajan e Cunningham (2000).

5.4.3.1 Rede Afecom

A Afecom originou-se no APL de Bento Gonçalves, no final do ano 2000, e é a única rede brasileira de empresas moveleiras de que se tem conhecimento. Constitui uma aliança estratégica intraindústria, formada por 14 empresas, que concorrem nos mesmos mercados geográficos e que pretendem usufruir economias de escala, com base na cooperação e na ação conjunta. Trata-se de uma rede de pequenas empresas, juridicamente constituída em dezembro de 2000, organizada a partir de um programa estadual coordenado pela Sedai, que busca incentivar a formação de redes de cooperação no Rio Grande do Sul. A Sedai possui uma metodologia própria e disponibiliza consultores para

acompanhar as etapas de sensibilização, formação e consolidação inicial de redes de cooperação interorganizacionais (Macadar, 2004).

A questão principal que motivou as empresas a participarem da Rede Afecom foi a possibilidade de reduzirem custos, fazendo compras de insumos de forma conjunta. Entretanto esse objetivo não progrediu, porque os fornecedores criaram barreiras, buscando boicotar a tentativa, e o grupo de trabalho de compras não foi muito atuante. Contudo esse é um potencial que poderá ser explorado no futuro, e já existe a prática do "empréstimo" de materiais entre os membros da Rede, quando necessário.

Na busca de outras áreas de atuação, surgiu a possibilidade de alugar o local de um antigo *shopping center* de 1.000m^2 para expor os produtos da Rede em Garibaldi, na rodovia RST-470. Nesse local, a atuação conjunta deu mostras de poder trazer benefícios para todas as empresas da Rede de forma imediata, já que nenhuma delas, isoladamente, poderia pagar o aluguel de um local exclusivo e com a mesma visibilidade. A partir do momento em que montaram um s*howroom* da Rede — o Serra Center Móveis —, ficou mais claro que as mesmas não se deveriam olhar como concorrentes, senão como parceiras. De fato, os concorrentes são "os outros" — empresas do ramo que não pertencem à Rede e que não necessariamente estão estabelecidas no APL. Podem ser concorrentes nacionais, de outras regiões ou de outros estados e até concorrentes do exterior.

A partir da abertura do *showroom,* as empresas passaram a valorizar mais a Rede. Além de aumentarem suas vendas, viram surgir novas oportunidades. Receberam uma oferta para serem representadas nos Estados Unidos — mais exatamente em Miami, na Flórida — e para abrirem um *showroom* com 540m^2 nessa localidade, para exporem seus produtos. Inicialmente, começaram com o envio de alguns *containers* com mercadorias de várias empresas da Rede juntas, economizando, assim, nos custos de transporte e de seguro e reduzindo os riscos do investimento. Nesse momento, ficou evidente que algumas empresas da Rede não estavam preparadas para exportar. Não tinham conhecimento de toda a burocracia envolvida, não sabiam calcular os preços para a exportação e não conseguiam cumprir prazos para fechar o *container*. Mais uma vez, a própria Afecom ocupou-se de sanar os problemas e de ajudar as empresas que não tinham experiência na exportação.

Metade das empresas da Rede pesquisada por Balestro (2002) revelaram que realizaram investimentos em adaptações específicas para seus projetos, confirmando a análise de Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991) sobre a adaptação. Por exemplo, o investimento na publicidade de divulgação conjunta do Serra Center Móveis, a contratação de um *designer* italiano e o comprometimento de fabricar um modelo padronizado de estofado desenhado por ele,

além de alterações em embalagens para atender às exigências da logística de exportação.

Contudo o Serra Center Móveis foi fechado em 2004. A justificativa dada é que ter um *showroom* na região estava prejudicando as vendas locais, porque eles mesmos estavam concorrendo com seus clientes. Chegaram à conclusão de que melhor seria abrir *showrooms* nos principais centros compradores do País.

Relativamente à troca de informações entre as empresas da Rede, ela ocorre de forma espontânea nas reuniões semanais da Associação, nas atividades sociais paralelas, bem como em visitas às fábricas dos outros membros da Afecom. A existência de uma rede social, ou laços interpessoais, também age como uma espécie de controle social. Todos os proprietários das empresas que fundaram a Afecom já se conheciam anteriormente, o que reforça a importância da proximidade geográfica para a geração da confiança. Segundo Williamson (1985), normas compartilhadas e o cuidado com a reputação de uma empresa no mercado evitam comportamentos oportunistas.

A maior dificuldade enfrentada pelos empresários da Rede foi deixarem de se considerar concorrentes e passarem a agir como parceiros, trocando informações confidenciais, como, por exemplo, a lista de clientes da empresa, o que lhes permitiria montar estratégias de atendimento conjunto ao mesmo cliente, aumentando o poder de barganha dos membros da Rede.

Uma vez vencida a desconfiança inicial, característica cultural já comentada no **Capítulo 4**, os associados começaram a sentir os benefícios da cooperação. As pessoas entrevistadas foram unânimes em destacar que as pequenas e médias empresas precisam se unir para sobreviver no atual ambiente competitivo. Ao mesmo tempo, os maiores desafios ocorrem nos momentos de ampliação do número de empresas associadas. Fica mais difícil conciliar um conjunto maior de opiniões divergentes, e corre-se o risco de perder agilidade e flexibilidade, justamente duas das características mais valorizadas nas MPMEs. Por isso, as empresas que se candidatam ou que são convidadas a entrar na Afecom não podem fazê-lo em qualquer momento, senão em períodos pré-fixados.

Apesar das vantagens que poderiam ser usufruídas pela atuação conjunta, estas não estão sendo integralmente exploradas pelas empresas da Rede Afecom, já que não existe a divisão do trabalho na produção, dentro da Rede. Cada empresa produz ou terceiriza os componentes necessários para montar seus próprios móveis. O máximo alcançado é que, quando uma das empresas recebe um pedido grande do exterior e não consegue atendê-lo sozinha, ela o divide com outras empresas do grupo. Na Itália, a vantagem das redes de micro e pequenas empresas é a de passarem a agir como se fossem uma grande

empresa, obtendo economias de escala e de escopo e, ao mesmo tempo, mantendo a flexibilidade característica das empresas menores.

Em síntese, cabe salientar que a estrutura empresarial do setor moveleiro, constituído principalmente por empresas de pequeno e médio portes, é bastante propícia ao surgimento de redes regionais. Tendo em vista o caráter fragmentado da indústria moveleira, há limitações estruturais para a acumulação de recursos no interior da empresa que possibilitem o aumento da capacidade inovadora (Balestro, 2002). Assim sendo, as oportunidades de cooperação interorganizacional e de surgimento de arranjos produtivos locais competitivos proporcionam alternativas para a superação da escassez de recursos (Henkin, 2001).

O caso da Afecom é um exemplo de rede inserida em um arranjo produtivo local que se beneficia não só das economias externas do tipo marshallianas, mas também da vantagem da eficiência coletiva decorrente da ação conjunta deliberada. A cooperação decorre de laços sociais e culturais herdados do passado (Mohr; Spekman, 1994; Morgan; Hunt, 1994), bem como da perseguição de objetivos comuns: a busca de novos mercados. No entanto, o problema é que, às vezes, as empresas da Rede esperam que uma entidade, ou alguém do governo "pesque para a empresa". Conforme IAP12: "Talvez falte uma compreensão maior, do setor, de que a responsabilidade maior é nossa e não dos outros. Nós estamos transferindo aquilo que não tem como transferir".

As dificuldades da Rede manifestam-se nas diferenças internas e no desgaste que sofrem as pessoas que estão à frente dela. Elas se desgastam mais com as relações internas à Rede do que com o mercado ou com os clientes. Esse comportamento de algumas empresas que não estão afinadas com a cultura associativa acaba prejudicando o desenvolvimento da Rede, impedindo que ela se fortaleza e cresça. Ao contrário, parece ter ocorrido uma involução: na fundação do grupo, ingressaram 12 empresas; no final de 2002, o número tinha aumentado para 27 empresas (Macadar, 2004); porém, em novembro de 2005, apenas 14 empresas constavam da lista de associados da Afecom,[7] das quais somente nove faziam parte da lista de 2002. A debandada e a alta rotatividade são indicadores de que os benefícios, pelo menos a curto prazo, não são tão elevados; caso contrário, as empresas apresentariam uma maior aderência ao projeto. Segundo Pereira e Pedrozo (2004), os conflitos nas redes surgem quando o conjunto de objetivos organizacionais iniciais varia com o tempo, dando lugar à incompatibilidade de objetivos ou a diferentes percepções destes.

---

[7] Disponível em: <http://www.afecom.com.br/portugues/association.htm>. Acesso em: 12 nov. 2005.

5.4.3.2 Rede Affemaq

Uma outra rede que surgiu no APL, em julho de 2004, é a Rede Affemaq, que também integra o programa Redes de Cooperação da Sedai.

O planejamento estratégico da Rede

> [...] definiu, como negócio da associação, a inovação; como missão, a busca de soluções inovadoras de forma articulada por meio da cooperação para um desenvolvimento sustentado; como princípios, a união, a transparência e a imagem; e, como visão, ser referência em tecnologia. Definiu ainda que os objetivos para a sua atuação seriam capacitar e qualificar seus recursos humanos, desenvolver a promoção comercial, a gestão e a absorção de novas tecnologias (Affemaq, 2004).

Inicialmente constituída por 13 empresas, a Affemaq já participou, como expositora, em duas feiras internacionais realizadas no Brasil: a Formóbile 2004, em São Paulo, e a Fimma 2005, em Bento Gonçalves. Outras atividades desenvolvidas pela associação incluem a realização de visitas setoriais e um curso de Unicad, no Senai/Cetemo que contou com o apoio da Movergs, do Sindmóveis e do CGI.

Conforme um dos entrevistados, o que vai ser trabalhado de forma diferente na Affemaq em relação à Afecom é a questão da inovação.

> O processo de inovação tecnológica está sendo feito em conjunto. A capacitação está sendo feita em conjunto. A participação no mercado está sendo feita em conjunto. [...] Agora, produzir em conjunto ainda não é possível, em função da questão da bi-tributação. Um outro aspecto que está sendo trabalhado é a compra e a negociação conjunta (IAP2).

Um dos objetivos da associação é conseguir montar uma fábrica de móveis completa, com as máquinas dos associados, mas ainda é cedo para avaliar o grau de integração entre as empresas dessa rede, já que foi constituída recentemente.

5.4.4 Alianças

No APL de Bento Gonçalves, as parcerias entre as empresas moveleiras ainda são pouco representativas, apesar do seu crescimento. As parcerias existentes estão mais relacionadas com a comercialização de produtos e menos com a produção ou a compra de matérias-primas e insumos.

Algumas parcerias têm surgido na área da promoção comercial, através da participação conjunta em feiras no Brasil e no exterior, com o apoio do Sebrae e da Apex. Na área de exportação, também pode ocorrer a divisão do pedido entre várias empresas para atender a um grande pedido de um cliente do exterior.

O empréstimo de insumos e de matéria-prima é uma prática bastante corrente. Outras práticas relacionadas com a comercialização de produtos envolvem a divisão das despesas de manter distribuidores comuns no exterior e a divisão dos custos de trazer clientes para Bento Gonçalves.

Para um dos entrevistados, o principal motivo para a existência de poucas parcerias entre as empresas moveleiras do APL é a falta de um espírito associativo. “Se pensa muito mais em concorrência do que em se agrupar para se ganhar mais” (EMP4). Por outro lado, as parcerias entre cliente e fornecedor são muito instáveis. Porém existem casos de relacionamentos estratégicos (Malhotra; Agarwal, 2002) muito próximos entre grandes empresas moveleiras e grandes fornecedores de matéria-prima, onde as inovações destes últimos beneficiam as primeiras.

Na opinião dos executivos de algumas das grandes empresas visitadas, talvez o único relacionamento que pode ser considerado como uma boa parceria é o sistema de lojas exclusivas que muitas delas colocaram em prática. Nesses relacionamentos, existe uma dependência mútua entre o lojista e o fornecedor, cada um deles especializando-se nas suas competências essenciais (Prahalad; Hamel, 1990), a fábrica fornecendo o produto e o lojista o atendimento ao consumidor final. Desse modo, os grandes fabricantes conseguem dar uma melhor solução ao problema da distribuição, livrando-se da exploração das grandes redes de lojas multimarcas. Estas últimas oferecem ao consumidor móveis de diversas marcas e procedências, compram os móveis pelo preço mais baixo, preferem usar sua própria marca nos produtos e trabalham com as classes mais populares, que também buscam preço. Nessas lojas, não há qualquer preocupação com os cuidados no transporte do móvel, ou no treinamento dos vendedores da loja e das pessoas que instalam os móveis no domicílio do consumidor e, muito menos, com o atendimento pós-venda.

5.4.5 Elos da cadeia produtiva

Existe um consenso generalizado entre as empresas e as instituições entrevistadas de que o APL moveleiro de Bento Gonçalves tem determinadas fragilidades que o tornam bastante vulnerável em relação a fornecedores e a clientes, algumas das quais também incidem sobre toda a indústria moveleira do País.

Em primeiro lugar, a distância dos grandes fabricantes de chapas de aglomerado e de MDF, que é a matéria-prima mais importante e também a mais volumosa, o que acaba onerando sobremaneira os custos do transporte. Todos

os outros materiais e acessórios que são utilizados na produção do móvel são de menor volume e de fácil transporte, porém, no total, 40% do consumo do setor moveleiro gaúcho provém de São Paulo.

Existe uma fábrica de aglomerado em Taquari; no entanto, a produção dela é insuficiente para atender a toda a demanda estadual. Dada essa situação, houve uma mobilização generalizada para atrair uma fábrica de MDF para o Estado, o que acabou se materializando com a construção da Fibraplac, no Município de Glorinha, e com sua inauguração em 2004. Segundo um dos entrevistados, a Fibraplac atende apenas parcialmente à demanda das empresas moveleiras de Bento Gonçalves; em parte, porque o relacionamento é incipiente e a confiança ainda não foi estabelecida, além disso, muitas das empresas têm compromissos anteriores com fornecedores de fora do Estado; e, por outra parte, também não gostam de depender de um único fornecedor. Por tudo isso, ainda se traz muito aglomerado e MDF do Paraná, e de São Paulo, ou se importa da Argentina e, por vezes, da África, quando a relação cambial é favorável.

Quanto aos acessórios, embora alguns deles sejam importados, houve um importante processo de substituição na região, e já se têm muitos fornecedores locais de complementos. Em um raio de 200km é possível adquirir boa parte dos insumos necessários, como, por exemplo, adesivos em Campo Bom e tintas em Cachoeirinha e em Caxias do Sul. Ou seja, fora as chapas de aglomerado e de MDF e alguns acessórios, há muitos produtos que podem ser adquiridos local ou regionalmente.

Uma outra fragilidade reside no fato de que as grandes empresas do setor são pequenas perto do tamanho dos produtores de chapas de aglomerado, de MDF e de compensado, muitos deles filiais de empresas multinacionais. E, como 90% dos móveis produzidos em Bento Gonçalves são de madeira, existe uma dependência muito grande em relação à ABIPA, um cartel que reúne sete empresas fornecedoras de chapas. Eles determinam preço, cotas por cliente e quantidades destinadas aos mercados interno e externo. Por conseguinte, as possibilidades de estabelecer relacionamentos estratégicos com esses fornecedores são muito limitadas.

As empresas da ABIPA utilizam uma tabela diferenciada por volume de compra, o que favorece as grandes empresas, porque evita que os pequenos produtores concorram com elas. Portanto, existe uma certa condescendência em relação à ABIPA por parte dos grandes fabricantes de móveis, já que o preço que eles pagam é menor.

Conforme um dos entrevistados, o cartel da ABIPA não é um gargalo intransponível, desde que esse problema seja tratado dentro da cadeia produtiva moveleira:

> [...] tem alguns problemas que são muito complicados de serem resolvidos, se a gente não trabalhar esses gargalos na cadeia como um todo. Por exemplo, o Rio Grande do Sul está no extremo sul do País, e os fornecedores são de São Paulo, Paraná ou do exterior. Então, se compra de outros estados, se fabrica o móvel no Rio Grande do Sul e volta a se vender de São Paulo para cima ou para exportação, mas boa parte no próprio São Paulo. Até alguns anos atrás, não tinha pólos moveleiros fortes em outros estados como têm agora no interior de São Paulo, no interior de Minas, no interior de Paraná. Então, mesmo tendo um móvel que tivesse um custo talvez um pouco elevado para os padrões brasileiros, conseguia vender, porque era onde eram feitos os móveis e onde tinha um bom padrão de fabricação. Com a emergência desses pólos, já tem um problema novo, porque eles estão mais perto dos fornecedores, logo, são mais baratos o transporte e o deslocamento tanto da matéria-prima quanto do próprio móvel depois de pronto, para ser levado até o consumidor (IAP4).

Por outro lado, boa parte da comercialização de móveis no mercado interno é feita através de grandes redes de lojas, que também têm um grande poder econômico. Segundo IAP13: "Nós somos a salsicha de um sanduíche, sendo que, de um lado, está o pão — são os grandes fornecedores: setor florestal, os fabricantes de chapas que têm o monopólio bem forte — e, do outro lado, os grandes clientes".

Isso deixa as fábricas muito vulneráveis, tanto em relação aos fornecedores quanto aos clientes, e limita o poder de negociação delas, pressionando a taxa de lucro para baixo. Diante desse quadro, as exportações estão sendo vistas como uma opção de sobrevivência para as empresas do APL.[8]

5.4.6 Discussão conjunta das práticas associativas

As empresas do APL enfrentam muitas dificuldades para praticar o associativismo. Os empresários são intrinsecamente desconfiados e apresentam uma grande resistência à cooperação. Seguindo o exemplo dos primeiros imigrantes italianos que se estabeleceram na Serra gaúcha e fabricavam integralmente seus próprios móveis, os empresários da região acostumaram-se a fazer os móveis por inteiro, do início ao fim. Durante décadas, tiveram empresas totalmente verticalizadas e somente começaram a terceirizar na última

[8] Na época da pesquisa de campo, de agosto de 2004 a fevereiro de 2005, a sobrevalorização do real em relação ao dólar ainda não era muito acentuada.

década, quando o processo produtivo ficou mais complexo, e houve necessidade de aumentar a eficiência. Contudo esse afã de produzir o móvel integralmente foi absorvido também pelos terceirizados, pois, assim que estes se fortaleceram, passaram a ter vida própria e a trabalhar como concorrentes.

As redes de pequenas e médias empresas poderiam ser uma saída para que as de menor porte possam enfrentar a concorrência das grandes, bem como fortalecer o poder de barganha frente a fornecedores e compradores. Aqui, novamente, as dificuldades são de relacionamento, a julgar pelos resultados da Rede Afecom, onde poucas empresas conseguiram se adaptar à atuação conjunta.

Os gargalos enfrentados pelos fabricantes de móveis do APL de Bento Gonçalves são bastante conhecidos e afetam profundamente a competitividade das empresas, embora alguns tenham sido atenuados pela ação do Estado, como no caso da demanda por uma fábrica de MDF para o Rio Grande do Sul, já atendida. Mas, considerando-se que os fabricantes de aglomerado e MDF no Brasil formam um cartel e que as grandes redes de lojas multimarcas apresentam um poder econômico muito concentrado, os fabricantes de móveis são o elo mais fraco da cadeia produtiva de madeira e móveis.

No futuro, o fornecimento de aglomerado e de MDF tende a melhorar no Rio Grande do Sul, haja vista a ampliação já anunciada da Fibraplac, a instalação de um centro de distribuição da Masisa do Brasil em Porto Alegre e a futura implantação de uma nova fábrica de MDF no Estado, também pela Masisa.

5.5 Tipos de interação

Apesar de o APL de Bento Gonçalves apresentar poucos exemplos de alianças horizontais[9] (Afecom; Affemaq) ou de *joint ventures*, que caracterizariam um nível elevado de *marketing* de relacionamento, alguns projetos desenvolvidos no APL, promovidos pelas organizações de apoio, têm por objetivo fomentar a cooperação interempresarial. Assim, a UCS desenvolveu um novo material e novos produtos para o aproveitamento de resíduos de móveis; o Senai/Cetemo implementou o projeto Via *Design* com grupos de micro e pequenas empresas;

[9] As alianças horizontais — entre organizações do mesmo nível da cadeia de valor — são estratégias muito utilizadas para alavancar as competências essenciais de duas ou mais empresas, com o objetivo de desenvolver novas tecnologias, aumentar a quantidade de produtos e entrar em novos mercados (Cravens; Cravens, 2000).

várias entidades tentam obter recursos para iniciar os trabalhos de Observatório Competitivo; e o Sebrae, em conjunto com o SENAI procura atrair empresas para o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores.

Conforme já foi salientado anteriormente, a cultura dos imigrantes, principalmente italianos, que colonizaram a região no último quarto do século XIX, condiciona até hoje muitas das características singulares dos empresários do setor moveleiro. A concentração geográfica das empresas favorece os negócios no sentido marshalliano do termo, ao proporcionar importantes economias externas; mas a maior dificuldade consiste em conseguir desenvolver os benefícios da ação conjunta que, junto com as economias externas, proporcionaria a eficiência coletiva (Schmitz, 1997). Não houve nenhum relato de pesquisa e desenvolvimento conjunto de novos materiais ou de novos produtos e processos entre empresas locais. As entidades de apoio vêm tentando ocupar esse vácuo através dos diversos projetos arrolados anteriormente, mas ainda existem muitas resistências locais para avançar nessa direção.

A subseção seguinte aborda a influência da colonização italiana, os benefícios da proximidade geográfica, os relacionamentos formais e informais, bem como as iniciativas de P&D e de desenvolvimento de fornecedores.

5.5.1 Colonização italiana

Houve consenso entre os entrevistados quanto à influência das culturas italiana e alemã, especialmente da primeira, no surgimento da indústria de móveis da região da Serra gaúcha. Muitos dos imigrantes italianos que chegaram na região tinham bons conhecimentos de artesanato e da arte da marcenaria e começaram a colocá-los em prática, dando origem e impulso à produção moveleira local.

Segundo IAP11, a maior parte dos imigrantes era originária do setor agrícola, tanto que foi o primeiro setor a se desenvolver.

> Então, a região cresceu muito forte na questão da agricultura de pequenas propriedades, que era o modelo que eles reproduziram. [...] Da necessidade da agricultura evoluiu a questão do metal-mecânico, os ferreiros, os utensílios para a agricultura e aí, gerando renda, houve a necessidade de você melhorar a mobília da casa, e aí começou a crescer.

A produção de móveis em série iniciou-se na década de 50, mas essa habilidade foi trazida pelos imigrantes e repassada aos descendentes.

Conforme EMP2,

> [...] o móvel se assentou aqui porque algumas empresas se sobressaíram nesse segmento, e o pessoal todo começou a ir atrás, copiar, viu que era simples, porque, aliás, não requer muito investimento, não requer muita

> tecnologia para dar uma arrancada no setor moveleiro. Precisa depois, num outro estágio, mas no primeiro estágio não precisa muito.

5.5.2 Proximidade geográfica

De modo geral, os entrevistados acham que a proximidade geográfica entre as empresas do APL traz benefícios para os negócios; porém esses benefícios poderiam ser maiores, se existisse uma maior integração entre as empresas na área da produção e na troca de bens e serviços. "O que existe é um querendo copiar o outro, por exemplo, um compra tecnologia e o outro vai e compra a mesma tecnologia" (IAP2).

Mas, conforme um outro entrevistado, a proximidade geográfica favorece não só a cópia, senão a própria inovação: "Têm muitas empresas aqui, ali uma está fazendo isso, daí a outra procura fazer aquilo e mais um pouco. Isso, digamos assim, estimula a inovação, a criação, o desenvolvimento, não tenha dúvida, isso facilita" (EMP3).

Os entrevistados corroboraram que a proximidade física facilita o contato mental e emocional (Gummesson, 1999). Sendo o território do município pequeno em extensão, isso representa uma vantagem, por exemplo, quando se recebe uma delegação de importadores, pois, no mesmo dia, é possível percorrer várias empresas. Uma outra vantagem é poder reunir rapidamente as empresas do APL para uma determinada ação na associação. Favorece, também, a circulação de representantes comerciais que desejam vender tecnologia, porque eles conseguem, no mesmo dia, visitar mais do que um cliente. "Então, aqui sempre chegam primeiro as novidades da tecnologia, seja em máquinas, em matérias--primas, em acessórios. Isso é um fator determinante para os negócios" (IAP3).

Para IAP6, a proximidade geográfica

> [...] favorece, no sentido de que, como todos têm competência e excelência em muitos aspectos da produção do móvel, então, ela dá essa noção de identidade regional, mas eu acho que para favorecer processos, favorecer compras da cadeia, tudo, ainda falta um pouco.

De acordo com EMP4, a proximidade geográfica das empresas de um mesmo setor favorece os negócios. Ele utiliza os argumentos marshallianos sobre os benefícios dos distritos industriais — mão-de-obra qualificado, e abundância de fornecedores especializados — para reforçar seu posicionamento:

> Favorece, porque aí existe a formação de pólo e aí se desenvolvem uma série de fornecedores de tecnologia, de acessórios, de formação de mão-de-obra. A mão-de-obra começa a se especializar naquele setor. Eu acho que isso é um ponto muito positivo. A [minha empresa] teria bem mais problemas se ela estivesse localizada lá no interior de Santa Catarina, fora de um pólo moveleiro. Porque a mão-de-obra não está preparada

> para aquele tipo de serviço onde os fornecedores de máquinas, de acessórios, de ferramentas, de tudo que se precisa para girar uma fábrica de móveis estão longe. Aqui não, aqui, como é pólo, os fornecedores [e os representantes] estão todos aqui em Bento, têm da fórmica, de aglomerado, de parafuso, da dobradiça, do puxador. Está tudo girando por aí, vários deles aí, oferecendo seus produtos. É muito mais fácil do que uma empresa isolada lá.

Mesmo que as fábricas dos fornecedores estejam distantes, os vendedores deles estão permanentemente gravitando em torno do APL. Por outro lado, a formação de mão-de-obra também é uma questão importante, porque são necessários operadores para determinados tipos de máquinas, e, no APL, existe abundância de operadores com a qualificação necessária. Desse modo, na maioria dos casos, não é o empresário de Bento Gonçalves que vai investir na formação da mão-de-obra qualificada, porque ela já está disponível.

5.5.3 Relacionamento formal ou informal

Os acordos entre as empresas do APL são, na maioria dos casos, informais, ou seja, predominam os acordos verbais, o que seria um indicador de confiança entre as partes. No entanto,

> O relacionamento, por exemplo, de uma grande empresa com uma pequena empresa, quando ela tem, ela não tem contrato, é só um pedido. Então, acontece, muitas vezes, de um mês ele tem muita coisa para fazer e outro mês ele não tem nada. Isso ainda acontece na região, e quem paga a conta é o pequeno, porque o grande se adapta rápido, e o pequeno fica com o ônus nessa história. Não existem contratos como existem em outros países ou em lugares maiores, onde eles fazem contrato semestral ou anual de fornecimento. Isso não existe. Isso é informal mesmo (IAP2).

Esse tipo de interação, onde se produzem trocas repetitivas entre os mesmos agentes ao longo do tempo, é uma troca relacional (Dwyer; Schurr; Oh, 1987); porém os graus de comprometimento e de confiança são muitos baixos. No exemplo citado, a dependência relativa (Anderson; Narus, 1990) de uma pequena empresa frente a uma grande determina a aceitação das condições estipuladas por esta última, a qual exerce o poder.

Conforme outro entrevistado, os acordos formais entre empresas ocorrem em casos de terceirização, na promoção conjunta de vendas no exterior, na formação de associações de fabricantes, tais como a Afecom e a Affemaq. Do mesmo modo, quando se trata de participar em projetos coordenados pelas organizações de apoio, tudo é formalizado e documentado.

5.5.4 Pesquisa e desenvolvimento

A maioria dos entrevistados foi categórica ao afirmar que as empresas do APL não fazem nem pesquisa conjunta — como, por exemplo, pesquisa de novos materiais ou reciclagem de materiais —, nem desenvolvimento conjunto de produtos e processos — tais como desenvolvimento de protótipos ou introdução de novos produtos e processos. Por enquanto, quem está ocupando esse espaço são, por um lado, os fornecedores, apresentando regularmente novos materiais, ou novos padrões, diferentes dos que já estão sendo utilizados, e, por outro, as instituições de apoio, levando adiante diversos projetos que deverão beneficiar as empresas do APL. A interação mais estreita entre as instituições de apoio e as empresas locais configura o desenvolvimento do *marketing* de relacionamento também entre esse grupo de atores.

Para Morgan e Hunt (1994) as parcerias para P&D conjunto são uma forma de *marketing* de relacionamento. Conforme Heide e John (1990), o comprometimento relacional de cooperação em atividades de P&D leva à criação de valor para as partes envolvidas. Também para Gummesson (2002), o *marketing* de relacionamento está orientado para a cooperação e a produção conjunta de valor. Como os custos de P&D são cada vez mais elevados e até agora não foram registradas ações nesse sentido, ainda é possível obter muitos benefícios nessa área.

Dentre as instituições de apoio, a UCS, atendendo à demanda de diversas empresas do setor, desenvolveu um novo material e novos produtos para o aproveitamento de resíduos de móveis. A iniciativa da Universidade recebeu o apoio do CGI. Foram feitos protótipos de móveis ergonômicos e passou-se à fase de testar a durabilidade e comprovar a aceitação dos usuários. Um outro projeto da Universidade é o de gestão de resíduos, para reaproveitá-los no próprio setor produtivo moveleiro. Hoje, tem-se uma dificuldade muito grande para se desfazer das sobras dos principais insumos, especialmente de aglomerados e de chapas de MDF, em função das colas utilizadas, que prejudicam o meio ambiente.

Um outro projeto em execução no APL é o denominado Via *Design*, que tem por finalidade orientar e apoiar grupos de 20 micro e pequenas empresas, que apresentam dificuldades para investir em *design*, incentivando seu uso como estratégia de diferenciação de seus produtos no mercado. O projeto conta com 11 *designers* distribuídos em cinco equipes, que atendem, em média, a quatro empresas cada uma e desenvolvem três produtos para cada empresa participante. Trata-se de uma iniciativa do Sebrae-RS, que atribui a coordenação

e a execução do Via *Design* ao Senai/Cetemo e conta com o apoio da Movergs e do Sindmóveis.

De acordo com um dos entrevistados, antigamente, quem desenvolvia o produto era o próprio dono do negócio, que visitava feiras no exterior ou copiava diretamente de outras empresas do ramo. Mais recentemente, os *designers* são contratados para desenvolver produtos. Também ocorrem algumas parcerias verticais entre fabricantes de móveis e fornecedores de acessórios, para a produção de puxadores e outros complementos, mas raramente a empresa moveleira fica com a exclusividade. Como diz IAP10: "Eu faço uma parceria com meu fornecedor, por exemplo, nós fabricamos a ferramenta, eu entrego para ele para ele produzir pecinha, puxador, tapa-furo. Isso não impede que ele venda para terceiros. Tem, existem essas parcerias, isso é normal".

Por outro lado, existe um excelente projeto, ainda não implementado, para organizar o Observatório Competitivo, com as seguintes características:

> O Observatório Competitivo é uma estrutura com o objetivo genérico de coletar, processar e disponibilizar informação competitiva de alto valor agregado às empresas da cadeia estadual. As informações processadas e disponibilizadas pelo Observatório devem ter como objetivo final a geração de novos negócios para as empresas da cadeia ou a ampliação tecnológica ou competitiva do escopo de atuação nas empresas existentes. O Observatório deve ser o centro de inteligência da cadeia estadual, ofertando continuamente informações para a melhoria competitiva das empresas associadas (Pólo RS, 2002).

A iniciativa conta com a participação direta ou indireta das seguintes entidades: Movergs, Pólo RS, Sebrai Senai-RS, UCS, Sedai e Sindmóveis. Ela representa uma tentativa de promover um maior adensamento e de produzir um autêntico *upgrade* da cadeia produtiva. Hoje, apenas as grandes empresas coletam e sistematizam, regularmente, informações sobre desenvolvimento tecnológico, novos materiais, novos acessórios e *design*, novos mercados, mas apenas para uso próprio. Com o Observatório, todas as empresas moveleiras do Estado terão acesso às informações. "E aí depende da capacidade de cada um manusear aquela informação e complementar aquilo para transformar em conhecimento para a empresa" (IAP11).

No setor de máquinas para a indústria moveleira, as empresas do APL enfrentam maiores dificuldades para fechar parcerias de P&D, porque os fabricantes são, na sua grande maioria, estrangeiros, e a área de desenvolvimento deles é muito mais avançada que a brasileira. Entretanto, com o início das atividades da Rede Affemaq, é possível que esse quadro se modifique e seja viável estabelecer algumas parcerias entre as empresas moveleiras e os fabricantes de máquinas.

De acordo com IAP3, existe a possibilidade de encontrar, dentro de uma mesma cadeia de suprimentos, empresas que desenvolvam produtos de forma conjunta, mas esse tipo de interação vertical ainda é muito limitado. “Móveis de escritório, por exemplo, quem fabrica rodízios, quem fabrica a estrutura e quem fabrica os assentos. Aí, sim, há uma interação. Agora, se eu produzo cadeiras, e ele produz cadeiras, ele vai fazer a dele, e eu vou fazer a minha. Não vou fazer junto.”

Por enquanto, graças ao apoio do Sebrae e da Apex, que possibilitam que um número cada vez maior de empresas participe de feiras nacionais e internacionais, a atualização tecnológica produz-se observando as inovações apresentadas pelos outros expositores e comprando máquinas com tecnologia de ponta. Do mesmo modo, as duas feiras sediadas em Bento Gonçalves, a Fimma e a Movelsul, com periodicidade bianual, trazem inovação para a região porque fazem com que aqueles empresários que não têm condições de viajar possam conhecer as inovações tecnológicas mais atualizadas.

5.5.5 Desenvolvimento de fornecedores

Existe discordância entre os entrevistados a respeito de quão difundida está a prática de desenvolvimento de fornecedores por parte das empresas moveleiras do APL, prática relativamente recente, dos últimos cinco a sete anos. Além disso, em algumas matérias-primas e em alguns insumos, tais como chapas de aglomerado e de MDF, não existe essa possibilidade de desenvolvimento do fornecedor, porque este é maior que o produtor. Contudo as empresas maiores têm um tipo de relacionamento mais estável com os grandes fornecedores, às vezes de várias décadas, e o tratamento dado pelo fornecedor às empresas é diferenciado, conforme o tamanho das mesmas:

> As empresas maiores, elas têm outra relação maior, porque da outra parte também; os grandes fornecedores têm interesses específicos em grandes consumidores, então, aí são relações claras. Os pequenos é que sofrem um pouco, porque, normalmente, quando falta matéria-prima, eles são os primeiros a sentir a falta, os grandes são os últimos (IAP3).

Por outra parte, o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, que mobilizou um grande número de empresas, foi uma iniciativa do Sebrae em conjunto com o Senai, ou seja, uma iniciativa de terceiros, e não um movimento espontâneo das próprias empresas do APL. “Ele ainda está em uma fase experimental, mas não houve muita receptividade e, portanto, não se avançou muito com esse projeto.” (IAP13).

Conforme IAP8,

> As empresas do APL investem muito pouco no desenvolvimento de fornecedores. As empresas âncora que participaram do Projeto Fornecedor o fizeram muito mais para agradar as instituições organizadoras do que por convencimento. É possível que, em termos informais, o investimento em fornecedores esteja acontecendo, mas não seria nada muito estruturado, senão eventual. Não é possível afirmar que seja uma prática generalizada do setor, pois se o faz é muito incipiente, até porque eles já são bastante verticalizados, e a maioria dos fornecedores de matéria-prima são de grande porte, e os pequenos fornecedores não têm muito impacto sobre seus negócios.

Para IAP12, é muito raro as empresas do APL investirem no desenvolvimento de fornecedores. Contudo o diálogo com os fornecedores tornou-se mais freqüente e indispensável, dada a necessidade de certificações, tais como a ISO 9000 ou a ISO 14000, e o maior entrosamento existente em função de uma maior adequação do setor nacional de máquinas e equipamentos às necessidades do setor moveleiro, chegando a produzir, aproximadamente, 85% das máquinas utilizadas.

Contudo, EMP4 assegura:

> Têm dezenas de pequenas empresas só trabalhando como terceiros, como fornecedores de outras empresas moveleiras grandes, e esses terceiros, praticamente todos eles, surgiram da necessidade das grandes fábricas de móveis de formação de terceiros. E aí basicamente foram as grandes empresas de móveis que investiram na formação desses terceiros. [...] Agora, e aí estou falando particularmente da nossa empresa, nós fomos assim, meio pioneiros na formação de terceiros, de terceirização aqui no pólo, nós viemos trabalhando já uns seis, sete anos em formação e nós investimos muito e formamos muitas pequenas empresas fornecedoras do setor. [...] Formando mão-de-obra para eles, financiando investimentos deles, fornecendo máquinas, então, nós chegamos a formar empresas fornecedoras com mais de 100 funcionários. Tinha quatro ou cinco empresas com mais de 50 funcionários. No início, formamos para fornecerem para nós, mas, depois, nós mesmos passamos a incentivar essas empresas para que fornecessem para outros também; primeiro, para não ficarem dependentes só de nós e, segundo, por uma precaução nossa de vínculo, claro.

Em síntese, o relacionamento das empresas do APL com seus fornecedores difere bastante entre elas. Muitas empresas estão dispostas a terceirizar uma parte da produção, mas não estão dispostas a investir no desenvolvimento de fornecedores, porque temem que eles se tornem, rapidamente, competidores. A história do APL está cheia de exemplos de empresas que surgiram capitaneadas por ex-funcionários de outras que fecharam suas portas, ou, mesmo, por ex-funcionários que saíram para ter sua própria empresa, às vezes, com o estímulo do empregador, a fim de produzirem partes

e peças para ele. Só que os ex-funcionários não se contentam com essa função e ambicionam produzir o móvel por inteiro, como é a tradição local. Portanto, existe uma componente cultural nesse processo todo que leva a que muitos dos fabricantes de móveis não confiem nos terceirizados. Existem, no entanto, algumas empresas de grande porte que estão dispostas a investir nos fornecedores e que mantêm vínculos de confiança e relacionamentos de mais longo prazo com eles.

5.5.6 Discussão conjunta de tipos de interação

A pesquisa de campo mostrou que a colonização italiana teve uma grande influência no desenvolvimento da atividade moveleira, no Município de Bento Gonçalves, não só na escolha do setor, mas também no relacionamento competitivo entre os pares. A proximidade geográfica proporciona economias externas às empresas moveleiras; contudo estas ainda não souberam aproveitar os benefícios da ação conjunta. A informalidade dos relacionamentos, quando existe, não é uma decorrência da confiança, senão fruto das incertezas do ambiente de negócios.

Os poucos exemplos de alianças horizontais ou verticais para ações de P&D sinalizam um baixo nível de cooperação entre as empresas do APL e mesmo em relação a fornecedores, e clientes de fora. Quanto ao tema de desenvolvimento de fornecedores, as grandes empresas são as que mais têm investido na formação de terceiros.

No momento, a atuação das entidades de apoio tenta suprir uma deficiência das empresas na geração de relacionamentos cooperativos, mas não pode substituir a iniciativa privada. Considerando que a concorrência com outros pólos moveleiros localizados mais próximos do mercado consumidor está cada vez mais acirrada e que o APL de Bento Gonçalves, conjunturalmente, tenha perdido espaço tanto no mercado interno quanto no externo — neste último, em decorrência da taxa de câmbio desfavorável —, é possível que, diante da crise, a cooperação passe a ocupar um lugar de destaque por uma questão de sobrevivência.

5.6 Fornecedores

A necessidade de entrevistar alguns dos grandes fornecedores surgiu em função da importância dos elos da cadeia produtiva a montante e da constatação de que a maioria dos fornecedores dos principais insumos está localizada em outros estados brasileiros. As três entrevistas realizadas com grandes fornecedores de insumos visaram sondar que tipo de dependência existe entre as empresas do APL e os fabricantes de chapas, fórmica e adesivos.

Os aspectos pesquisados procuraram revelar o nível de comprometimento e a importância do APL para suas respectivas empresas; a existência, ou não, de cooperação em atividades de P&D; a disposição para atender a demandas por produtos personalizados; a proporção de sua produção total destinada aos clientes do APL; como eles enxergam a instalação de uma central de compras no APL; a possibilidade de, futuramente, virem a se instalar em Bento Gonçalves; e até que ponto seus produtos poderão vir a atender regras ambientais mais rígidas.

5.6.1 O relacionamento dos grandes fornecedores com as empresas de Bento Gonçalves

Os três fornecedores entrevistados apostaram e continuam apostando no crescimento do APL de Bento Gonçalves, e dois deles fizeram vultosos investimentos na produção, com a expectativa de que, na medida em que a indústria moveleira do Rio Grande do Sul se expandisse, eles cresceriam juntos.

Na escolha da localização do FOR1, foram levadas em consideração a demanda mais concentrada na região da Serra gaúcha e a disponibilidade de florestas plantadas nas imediações para a produção das chapas de aglomerado e de MDF.

Apesar de ter iniciado recentemente as atividades, o fabricante de MDF foi um dos patrocinadores da Fimma 2005 e participou, também, do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, ou seja, procura manter o melhor relacionamento possível com o APL. Como a instalação da fábrica de MDF no Rio Grande do Sul foi uma demanda das próprias entidades do setor, espera ampliar cada vez mais sua fatia do mercado.

O relacionamento de FOR3 é, basicamente, como fornecedor de adesivos, mas o último investimento da empresa foi montar uma fábrica inteira de bordos

plásticos[10] , com vistas a atender à demanda do APL de Bento Gonçalves que antes era atendida por empresas de São Paulo e outras fontes. Ou seja, trata-se de um investimento idiossincrático (Anderson; Weitz, 1992), que contribui para o adensamento da cadeia produtiva de madeira e móveis do APL, já que ambas as fábricas ficam dentro de um raio de 200Km. Faz mais de 10 anos que esse fabricante fornece adesivos para madeira ao pólo de Bento Gonçalves; contudo o prazo médio de permanência dos clientes é de dois ou três anos. Quanto à fidelidade, FOR3 afirma:

> Hoje em dia, ter um cliente fiel é muito relativo. [...] Hoje, as tecnologias estão muito parecidas, sabe, as empresas estão muito competitivas, então, geralmente, o cliente tem um, dois, três, quatro fornecedores diferentes. Aí já não é um cliente fiel. Ele compra sempre de mim, mas ele compra sempre de meus concorrentes.

FOR2 é um dos principais fornecedores do pólo e assegura manter relacionamentos de longo prazo com as grandes empresas do APL, em alguns casos por mais de 35 anos. Mantém vínculos de amizade com os executivos de quase todas as grandes e médias empresas, o que proporciona um elevado grau de fidelidade. No caso desse entrevistado, seu histórico indica o comprometimento no relacionamento com as grandes empresas (Anderson; Hakansson; Johanson, 1994; Anderson; Weitz, 1992)

Nas palavras de FOR2:

> Eu sou amigo de quase todos eles há muitos anos. Fui várias vezes à Europa, com eles inclusive, então, a gente vivenciou muita coisa juntos. Então, muita coisa nós aprendemos juntos. Isso traz um grau de fidelidade que, às vezes, não é só o preço. E, hoje, eu sou muito bem correspondido. Eles têm bastante fidelidade até.

Um de seus papéis tem sido o de indicar as máquinas e os processos compatíveis com os produtos mais atuais oferecidos por sua empresa e que têm a vantagem de obter melhores resultados em termos de produtividade, redução de custos e maior competitividade.

5.6.2 Cooperação em P&D, entre fornecedores e empresas

A cooperação em P&D entre fornecedores e empresas é um indicador de *marketing* de relacionamento, onde predominam a cooperação, a confiança e a adaptação. É também uma característica de relacionamentos de mais longo

---

[10] Os bordos plásticos são utilizados no acabamento das bordas de mesas e outras superfícies.

prazo. Na pesquisa de campo, não foi possível detectar esse tipo de comportamento conjunto nem entre as empresas pesquisadas, nem entre as empresas e os fornecedores.

Como faz pouco tempo que FOR1 está estabelecido no mercado, ainda não houve nenhum tipo de cooperação com as empresas do APL para o desenvolvimento de novos produtos. Poderia, se solicitado, desenvolver a chamada chapa *light*, que é um produto mais leve, utilizado, principalmente, em molduras e rodapés. Uma outra inovação possível é tingir a chapa com alguma coloração, porém, isso encarece o produto.

A empresa do FOR2 desenvolveu, no exterior, o laminado contínuo[11] , um produto feito com estradas de máquinas, "[...] máquinas modernas, de alta velocidade, que se alimentam com todas as matérias-primas, e o móvel sai praticamente pronto do outro lado". Para adotar essa nova tecnologia, as empresas tiveram que adaptar seus produtos a essas máquinas, confirmando a existência de *marketing* de relacionamento entre o fornecedor e os compradores (Hallén; Johanson; Seyed-Mohamed, 1991).

> Eles tiveram que mudar um pouco a forma de industrializar e tal, para assumir essa modernidade. Eles tiveram também que comprar outras máquinas de beneficiamento, e, para isso, houve um investimento muito grande, tanto nosso como deles. (FOR2).

Ou seja, também foi necessário realizar investimentos idiossincráticos (Anderson; Weitz, 1992) e modificar o processo produtivo para adequar-se.

Obviamente, um investimento dessa envergadura e com essa produtividade só pode ser feito pelas grandes empresas. As de pequeno porte, as pequenas marcenarias, continuam sendo abastecidas pelas revendas e adquirindo chapas planas, tradicionais. "A pequena empresa, ela ainda prensa em cima do aglomerado ou do compensado e leva para o mercado seu móvel cortado com serra." (FOR2).

---

[11] Antigamente, a fórmica era fornecida em chapas, hoje, também é fornecida em rolo. As películas que se vendem de fórmica são para serem utilizadas com as estradas de máquinas, só que a espessura mudou. "O que antes era vendido com 1,4cm de espessura, hoje vem de até 0,2cm, com a mesma dureza, a mesma robustez, sujeito à resistência ao fogo. [...] só que uma fórmica de 0,2cm, ela praticamente não pode ser manipulada à mão, porque ela é muito quebradiça, então, ela só é aplicada através de máquinas, ninguém toca. Entra o rolo numa ponta e sai o móvel pronto na outra." (FOR2).

5.6.3 Produtos personalizados

Em um relacionamento de troca entre duas partes, uma forma de demonstrar o comprometimento entre elas é fazendo adaptações recíprocas (Hallén; Johanson; Seyed-Mohamed, 1991; Cannon; Perreault Jr., 1999; Metcalf; Frear; Krishnan, 1992). Freqüentemente as empresas precisam de produtos exclusivos, personalizados, para diferenciar seus produtos daqueles oferecidos pela concorrência. O atendimento das demandas depende, fundamentalmente, do volume requerido e do preço que o cliente vai pagar pelo desenvolvimento. As grandes empresas, via de regra, mantêm relacionamentos de longo prazo com os grandes fornecedores de matéria-prima e não encontram obstáculos para serem atendidas. Algumas já têm seus desenhos próprios e fornecem, por exemplo, o papel melamínico ao fabricante de MDF. As pequenas e médias — que compram volumes menores — selecionam dentre os padrões disponíveis. Para o fornecedor de fórmica,

> Quase todas as grandes empresas de Bento têm seus produtos personalizados, inclusive para evitar uma concorrência muito aberta entre elas. E elas investem muito no desenvolvimento de novos desenhos. E não são poucas as vezes que eles nos dão os desenhos para nós industrializarmos exclusivamente para eles. Eles também têm estudos de mercado como nós temos. Esse tipo de empresa, como todas as empresas hoje, existe uma parceria, a gente corre em paralelo, um é soldado do outro (FOR2).

O fornecedor de adesivos e de fitas de bordo confirma que, principalmente nestas últimas, cada empresa moveleira quer um *design* diferente e uma espessura que também pode ser diferente. Em termos de adesivos, há empresas que pedem embalagens diferentes ou querem adesivos com propriedades químicas e físicas que se vão adequar melhor ao processo delas.

5.6.4 Percentual da produção dos fornecedores vendida ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves

Atualmente, 35% da produção do FOR1 é destinada ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves, o restante é vendido para outros estados. A previsão é de que a empresa fique com 60% a 70% do mercado gaúcho. Quando a fábrica começou a produzir, muitos usuários de MDF já tinham contratos de fornecimento com outros fabricantes e não podiam se desvincular de uma hora para outra dos

compromissos assumidos. Além disso, nenhuma fábrica quer depender de uma única fonte de abastecimento, ou seja, as empresas moveleiras passaram a comprar mais de FOR1, mas continuaram adquirindo também de outros fornecedores.

Conforme FOR2, a fábrica de fórmica que está em São Paulo vende em torno de 22% para as indústrias de todo o Brasil, e o resto é vendido para as pequenas marcenarias, através das revendas. O pólo de Bento Gonçalves absorve grande parte da fórmica adquirida pelas empresas industriais, aproximadamente 17 pontos percentuais daqueles 22%.

No que diz respeito aos adesivos produzidos por FOR3, o fornecedor considera que em torno de 10% da produção total é vendida para o APL de Bento Gonçalves. Já nas fitas de bordo, o percentual deve atingir 70% a 80% da produção. Do grupo inteiro, o percentual das vendas para Bento Gonçalves fica entre 5% a 15% do total.

A dependência é um importante atributo do *marketing* de relacionamento; portanto, nas entrevistas com fornecedores, tentou-se avaliar até que ponto eles dependem das compras realizadas pelas empresas do APL. Conforme Heide e John (1988), a dependência aumenta, dentre outras situações, quando a magnitude da troca é muito elevada e quando existem poucas fontes alternativas de suprimentos. Das informações acima, deduz-se que a dependência desses grandes fornecedores em relação às empresas moveleiras de Bento Gonçalves é de baixa para média. Inversamente, a dependência relativa (Anderson; Narus, 1990) destas últimas é muito superior, principalmente em relação ao oligopólio dos fornecedores de fórmica e de chapas de aglomerado e MDF congregados na Abipa.

Em síntese, as vendas dos grandes fornecedores entrevistados são bastante pulverizadas, e o peso do APL, atualmente, não é suficientemente significativo para alavancar o poder de barganha das empresas moveleiras.

5.6.5 Cadeia produtiva de madeira e móveis

Todos os fornecedores entrevistados foram unânimes em aplaudir a tentativa da Movergs de fortalecer a cadeia produtiva de madeira e móveis do Estado, já que isso pode trazer muitos benefícios para o APL moveleiro de Bento Gonçalves.

FOR1 é enfaticamente favorável: “A iniciativa de integrar toda a cadeia de madeira e móveis na Movergs é excelente. A integração é sempre benéfica e deve levar a uma maior racionalização da atividade”.

De acordo com FOR3, a iniciativa favoreceu sua empresa, pois a Movergs deu todo o apoio para a instalação da fábrica de fitas de bordo, já que o produto anteriormente era trazido principalmente de São Paulo. Do ponto de vista do *marketing* de relacionamento, houve empatia (Yau et al., 2000) entre ambas as partes.

Para FOR3, no entanto, a união das empresas para compras conjuntas é um ponto que tem que ser avaliado se é bom ou ruim. Prejudicaria no sentido de que vai ter que baixar o preço unitário, mas, por outro lado, teria mais volume. Pode reduzir o tempo de comercialização, mas a assistência técnica vai ter que continuar sendo feita para cada empresa individualmente, e o risco de perder clientes em grupo também existe. Conforme FOR3: "Nós, como fornecedores, tem que ser avaliado se é bom ou se é ruim. Em alguns casos, é muito bom, em outros casos, não deve ser tão bom assim. Como fornecedor, com os adesivos, nós temos interesse em que o segmento se reforce".

FOR2 é mais enfático: "[...] qualquer tentativa que favoreça essa cadeia favorece todas as empresas. Isso é uma força para o bem comum". Contudo ele não admite que as empresas organizem uma central de compras, onde todas as empresas comprarão o mesmo produto ao mesmo preço, independentemente das quantidades consumidas. Ele acredita que esse projeto não vai sair do papel, porque as grandes empresas não estariam interessadas em fazer parte dele, e a demanda conjunta das pequenas e médias empresas não justificaria o empreendimento. As grandes empresas utilizam tecnologia mais avançada e têm seus próprios *designers,* que desenvolvem os padrões junto com o fornecedor. Como a gama de alternativas para cada produto é cada vez mais variada, com diversos acabamentos e formas diferenciadas, as grandes empresas praticamente não trabalham mais com produtos padronizados, ou seja, com *commodities*. Seguindo esse mesmo raciocínio, ele afirma: "Jamais uma Florense, por exemplo, que tem uma tecnologia extraordinária, ou uma Dell'Anno hoje, ou uma Carraro, vai colocar os *designers* dela nesse centro de distribuição, treinando concorrentes. Nunca!" (FOR2).

5.6.6 Possibilidade de nova fábrica em Bento Gonçalves

O adensamento da cadeia produtiva de madeira e móveis é uma preocupação permanente das instituições de apoio. No Terceiro Encontro Gaúcho da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis do Rio Grande do Sul, em setembro de 2004, organizado pelo CGI e pela Sedai, foi assinalado como o principal gargalo da

cadeia produtiva. Para superar esse gargalo, faz-se necessário atrair novos fornecedores de produtos e serviços e fortalecer aqueles já existentes, para que preencham os "espaços vazios" dos elos da cadeia produtiva. Nesse sentido, é importante dar atenção aos comentários dos fornecedores entrevistados.

Quando FOR1 fez seu projeto, previa três linhas de produção: a primeira, já construída, seria de MDF; a segunda, de aglomerado; e a terceira, já anunciada também de MDF. A linha de aglomerado já está em construção, e existe espaço para a terceira, que, dependendo do comportamento do mercado, será de MDF, como previsto.

Não existe interesse nem em abrir futuramente uma nova fábrica em Bento Gonçalves, nem em instalar um centro de distribuição nesse município. Isto porque a fábrica atual do FOR1 está muito bem localizada, próxima às fontes de abastecimento florestal do litoral, da serra e do interior do Estado, e uma futura fábrica poderá ser levantada no mesmo local de 100 hectares. Quanto a um eventual centro de distribuição em Bento Gonçalves, o entrevistado descartou a possibilidade, pois o trajeto da fábrica ao APL é percorrido em duas horas, não justificando esse investimento.

Para FOR2, não há necessidade de abrir outra fábrica da empresa em Bento Gonçalves; o investimento requerido é muito elevado. Por outro lado, um centro de distribuição seria desnecessário, pois São Paulo distribui para todo o País, e a carga leva entre um dia e meio e dois para chegar em Bento Gonçalves. Além disso, a empresa tem como política compensar os fretes para evitar desequilíbrios no mercado.

Para FOR3, no entanto, existe a possibilidade de abrir uma nova fábrica do grupo que se localize no APL. A própria fábrica de bordos esteve a um passo de ser instalada em Bento Gonçalves. Isso só não aconteceu porque o Município, por ser uma região desenvolvida, não oferecia incentivos fiscais e, como os benefícios do Fundopem[12] não eram muito interessantes, as alternativas eram instalá-la perto da matriz, ou próxima ao mercado consumidor. Optou-se por ficar perto da matriz e entregar o produto diariamente por caminhão.

---

[12] O Fundopem-RS tem como objetivo incentivar investimentos em empreendimentos industriais e agroindustriais e de centros de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico no Estado.

5.6.7 Adequação dos produtos químicos às normas técnicas internacionais

Uma das preocupações da UCS é a respeito da capacidade de resposta que teriam as empresas diante das barreiras não tarifárias que os países desenvolvidos utilizam, às vezes, como medidas protecionistas e, outras, como forma de proteger o meio ambiente e a saúde humana. Nesse sentido, tentou-se avaliar até que ponto os grandes fornecedores podem oferecer produtos que atendam às normas técnicas internacionais em uso e aquelas previstas para vigorar nos próximos anos.

Conforme FOR1, as empresas fabricantes de resinas, no Brasil, já dominam a tecnologia para a produção destas sem a emanação de gases fenólicos. O mercado brasileiro ainda utiliza, principalmente, a resina E2, que é a mais comum, e a resina E1, com menor índice de gases fenólicos. Também está disponível no mercado a resina E0, com emanação zero de gases, utilizada, por exemplo, em exportações para o Japão ou para a Alemanha. Na medida em que aumenta a demanda por produtos com resinas mais refinadas, a fábrica tem condições de se abastecer delas no mercado interno. Ou seja, para atender às necessidades de seus clientes, o fornecedor está disposto a fazer adaptações específicas no produto. Isso configura, conforme Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991), o caso mais amplamente tratado de adaptação interempresarial.

No caso do FOR2, a empresa, em São Paulo, recicla os produtos recicláveis, e os outros são tornados inócuos ao ambiente.

FOR3 garante que sua empresa se preocupa com que seus produtos não sejam agressivos ao comprador durante o manuseio e que estejam em conformidade com as normas européias. Isso os torna mais caros que os da concorrência, mas, em compensação, a marca tem muito prestígio frente aos clientes e é muito bem vista pelos grandes compradores industriais e pelos exportadores.

5.6.8 Discussão conjunta do relacionamento com fornecedores

Os investimentos realizados pelos fabricantes de MDF e de fitas de bordo contribuem para o adensamento da cadeia produtiva de madeira e móveis no Estado, mas a dependência deles em relação ao APL é média, porque, embora

se tratem de investimentos dedicados, não é difícil redirecionar os produtos para outros mercados consumidores.

A ausência de ações conjuntas de P&D entre fornecedores e empresas é um indicador de baixa interdependência a montante na cadeia de suprimentos. Já a fabricação de produtos personalizados pode ser tomada, como um indicativo de comprometimento, mas também retrata a facilidade com que as novas tecnologias permitem reprogramar a produção sem perda de eficiência.

As entrevistas com grandes fornecedores de insumos, que têm um peso importante na produção do móvel de madeira, mostraram que a dependência deles em relação às vendas para o APL não é muito significativa, ou seja, é uma dependência assimétrica (Ganesan, 1994). O poder econômico dos grandes fornecedores é muito superior àquele das empresas moveleiras do APL, mesmo as de maior porte, acarretando um poder de barganha de médio para baixo. Também ficou evidente que a organização de uma central de compras incomodaria bastante os grandes fornecedores, que teriam que ceder parte das vantagens auferidas pela segmentação do mercado.

Quanto ao adensamento da cadeia produtiva de madeira e móveis, apenas um dos três fornecedores entrevistados — o fabricante de adesivos e bordos plásticos — não descarta a possibilidade de instalar, futuramente, uma nova fábrica em Bento Gonçalves. Isso indica que a concentração de empresas moveleiras no APL não é fator de atração suficiente para os vultosos investimentos realizados pelos fornecedores de chapas de MDF, compensado e fórmica e que estes procuram se estabelecer próximos à matéria-prima ou próximos aos grandes mercados consumidores.

5.7 Atributos do *marketing* de relacionamento

No **Capítulo 2**, foram analisados os fundamentos teóricos do *marketing* de relacionamento, os construtos-chave e suas principais dimensões. Em função da revisão bibliográfica do tema e da análise realizada aquele capítulo, foram selecionadas as seguintes variáveis e posteriormente utilizadas na elaboração do roteiro de entrevistas: cooperação, comprometimento, dependência, troca de informações, satisfação e confiança.

5.7.1 Cooperação

As empresas do APL de Bento Gonçalves são muito individualistas — principalmente as grandes —, de modo que o tipo de cooperação que se produz entre elas é, via de regra, uma cooperação limitada, sem comprometimento, onde predominam interesses de curto prazo e de relacionamento pessoal. De acordo com Gummesson (1999), os relacionamentos são mais fracos ou mais fortes segundo a combinação do grau de cooperação com o grau de competição.

A cooperação mais intensa entre as empresas do APL ocorre, principalmente, entre aquelas que fazem parte de projetos vinculados às entidades. Atualmente, há duas iniciativas que mobilizam as empresas em grupo e promovem a cooperação: o SebraExport e o Programa Redes de Cooperação, coordenados pelo Sebrae e pela Sedai respectivamente.

Para vários dos entrevistados, a cooperação limita-se aos aspectos de prospecção de mercados, de participação conjunta em feiras, de empréstimos de materiais, sendo estes últimos bastante generalizados. Há casos, mais raros — quando existem laços de amizade — de empréstimo de dinheiro para pagamento da folha por exemplo. Todas essas ações evidenciam uma cooperação para o curto prazo e não para o longo prazo. Mas ainda são muito incipientes, quase inexistentes, as iniciativas para trocar idéias sobre melhoria de processos ou para discutir o avanço tecnológico. Uma outra característica do APL é que as grandes empresas do pólo não cooperam entre si. “Normalmente, a grande não ajuda a grande” (IAP10). Nesse sentido, tem-se o testemunho de duas grandes empresas. O executivo da primeira declara: “Nós aqui — tem até boas lideranças e tudo —, mas aqui cada empresa é cada empresa e busca seu espaço com trabalho, com dedicação, com esforço e vai tocando o barco para frente. [...] A busca e a conquista do mercado está nas mãos de cada um” (EMP3).

O executivo da segunda (EMP5), referindo-se ao empréstimo de matéria-prima — único tipo de cooperação que existe para ele —, afirma que o grau de cooperação entre as empresas reduziu nos últimos cinco anos:

> Eu diria que, no momento em que o mercado era mais de venda para terceiros ou lojas, era muito melhor. Agora, com a marca própria de loja que começou de 98 para cá, aí começou a ser mais fechado. Porque os produtos começaram a ser diferenciados e quase exclusivos. Uma vez era a coisa mais padronizada: cerejeira ou branco, então era mais fácil de trocar. Hoje são quase mais exclusivos os padrões, então, a cooperação é um pouco menor. Por isso que eu digo que ela reduziu. Não pelo fato de encolher, mas por efeito de mercado. [...] Eu diria que são mercados diferenciados que têm, mas que cada um procura defender o dele. Então, **se puder não ajudar a alguém,** procura não ajudar. É de mercado isso que eu estou dizendo. A coisa agora não é mais industrial, é de mercado. O foco é muito diferente (grifo nosso).

Esse depoimento retrata a situação atual, de concorrência acirrada, com risco de perda de mercados duramente conquistados, onde a própria diferenciação do produto limita a possibilidade de cooperar minimamente através do empréstimo de materiais.

5.7.1.1 Variações no grau de cooperação

As opiniões dos entrevistados a respeito do aumento ou da redução da cooperação, nos últimos anos, entre as empresas do APL são desencontradas. Os mais otimistas acreditam que houve um aumento gradativo a partir de 1992, quando foi inaugurada a primeira Fimma em Bento Gonçalves. Há quem acredita que a prática da cooperação iniciou quando o Governo do Estado, através da Sedai passou a trabalhar com o enfoque de APL, tendo o Centro Gestor da Inovação como coordenador de muitas ações. Um exemplo dessa maior integração foi a reivindicação por uma redução da alíquota do ICMS que taxava os móveis de 17% para 12%, pois, em outros estados, o percentual é de 12%, e, com essa diferença de cinco pontos percentuais, os fabricantes perdiam competitividade. A demanda foi atendida, e isso pode ser atribuído à união do setor, que contou com a mediação do CGI, do Comitê de Madeira e Móveis na FIERGS e do Fórum de Competitividade na Sedai. No entanto, o benefício foi apenas momentâneo, pois o Governo voltou, atrás quando consolidou alíquotas no início de 2005.

Nessa mesma linha, IAP9 afirma:

> Há uma evolução em tudo isso, uma evolução muito grande e a própria questão, ultimamente, do associativismo, que se emprega muito unir forças de cooperação. As pessoas estão desenvolvendo a consciência de que, juntas, elas podem barganhar muito mais, elas podem se tornar mais fortes. [...] Isso eu acho que, nos últimos tempos, é um dos maiores avanços que nós tivemos em nível do setor moveleiro, porque, durante muito tempo, se trabalhavam ações isoladas, e as pessoas ou as empresas se viam muito como concorrentes entre si.

Para um dos entrevistados, nos últimos cinco anos, o grau de cooperação entre as empresas aumentou bastante. Em um grau exponencial, ela tem duplicado ano a ano, só que ainda é um grau de interação pequeno, dado que a base era muito baixa. Segundo um outro entrevistado, a partir do momento em que a Movergs e o Sindmóveis ficaram mais fortes, a cooperação entre as empresas aumentou, porque são elas que as conscientizam para a necessidade de uma maior cooperação. Afora isso, algumas organizações, como a Sedai, o Sebrae e a Apex, contribuíram e continuam contribuindo com recursos para fortalecer o setor, o que facilita a implementação de projetos que visam criar efeitos sinérgicos no APL.

Esse papel de liderança da Movergs e do Sindmóveis fez com que, três anos atrás, conseguissem que algumas empresas adiantassem recursos que possibilitassem a instalação de um equipamento de ar condicionado no Parque de Eventos, o qual daria maior conforto à Fimma e à Movelsul. O valor do equipamento era de três milhões de dólares, e a recuperação do montante só poderia ser feita, principalmente, através das locações da FIMMA e da Movelsul, mas isso só iria ocorrer ao longo de vários anos. Nesse ínterim, os empresários arcariam com a despesa. Ou seja, aparentemente, quando os benefícios vão atingir a maioria das empresas do APL, e isso fica claro para todos, surge a cooperação.

Mas nem todos concordam que tenha aumentado a cooperação. Para EMP3, a situação é a seguinte: "Nos não temos cooperação. Eventualmente falta um material que, por escape, por falta de controle, você pede emprestado para alguém, esse tipo de cooperação aí sim. Mas algo mais profundo não tem".

5.7.1.2 O isolamento das grandes empresas

Uma prova do distanciamento das grandes empresas do resto do APL é a pouca cooperação prestada por algumas delas para a sistematização de um mínimo de informações sobre o setor. O CIC de Bento Gonçalves, por exemplo, lança anualmente a **Hierarquia Sócio-Econômica** das empresas do Município, uma publicação contendo dados atualizados sobre o setor. Nos últimos dois ou três anos, algumas das empresas mais representativas do Município não estão participando mais da **Hierarquia Sócio-Econômica**. Isso foge totalmente do espírito associativo, de união e de colaboração entre as empresas que está querendo ser implantado e que se poderá tornar desacreditado pela não--participação de algumas empresas muito representativas, que não fornecem as informações para não mostrarem seus dados sobre o faturamento ou sua taxa de lucro.

Além disso, os proprietários das grandes empresas foram afastando-se das entidades mais representativas do APL, a Movergs e o Sindmóveis, e delegando a pessoas do segundo escalão a representação da empresa nas reuniões. Um dos motivos alegados é que os cargos nas entidades passaram a ser ocupados por pessoas que tinham uma visão mais local do que mundial da inserção do setor. Isso afastou os empresários que tinham adotado uma visão global, e essas empresas aprenderam a trabalhar sozinhas. Hoje, então, pode--se falar de uma divisão do APL em dois grupos de empresas: as grandes empresas, por um lado, e as pequenas e médias por outro, só que as grandes

não se aglutinam entre si, enquanto as pequenas e medias gravitam em torno da Movergs e do Sindmóveis.

Essa divisão enfraquece o poder de barganha que o APL poderia ter, se negociasse de forma conjunta, através do Sindmóveis ou da Movergs, com os grandes fornecedores de matérias-primas e de insumos. Contudo as grandes empresas do APL não têm interesse nesse tipo de negociação. A diferenciação de preços em função das quantidades compradas favorece-os, já que isso limita o crescimento de novos concorrentes no próprio APL.

5.7.1.3 Fatores que dificultam ou facilitam a cooperação

Conforme IAP2, existem alguns fatores que dificultam a cooperação entre empresas cujos produtos são semelhantes; por exemplo, em produtos de baixo valor agregado, existe uma disputa acirrada pelo mercado e ainda não se têm mercados suficientemente amplos que possam consumir quantidades maiores que aquilo que é produzido pelas empresas do APL. Está faltando um trabalho de identificação de novos mercados, já que, quando se trata de produtos similares, as empresas acabam disputando os mesmos clientes, os mesmos espaços, levando, muitas vezes, a que se realize uma espécie de leilão entre as empresas, para ver quem oferece produzir o lote pelo menor valor.

Como explica IAP11,

> O empresário não consegue enxergar qual é o diferencial no produto que ele produz em relação ao mercado que ele atende. A partir do momento que você opta por produzir *commodities,* aí não tem outra relação a não ser o que se chama concorrência direta. [...] As empresas não entenderam qual é o potencial que elas têm. Ou seja, o que que realmente elas levam de agregado naquele produto que elas vendem? Ali que está o principal da questão. Como elas não têm certeza daquilo que elas têm domínio, elas ficam vulneráveis. E o vulnerável é a tecnologia, ou seja, a Todeschini fez a maior planta da América Latina. Dentro de dois anos, todas as outras empresas são iguais à Todeschini. Ponto! Fazer o quê? Nós vamos conseguir sentar os cinco maiores fabricantes de cozinhas aqui da região para eles conversarem e trocarem idéias? Nem que a vaca tussa!

Um dos entrevistados acrescenta dois fatores que contribuíram para dificultar a cooperação entre as empresas do APL. Em primeiro lugar, a categoria dos moveleiros poderia ser muito mais forte, se não houvesse rivalidade entre os empresários dentro das entidades de classe, mas a realidade é que se posicionam como concorrentes. Em várias oportunidades, as tentativas feitas para congregá-los a favor de uma causa comum resultaram em experiências

mal-sucedidas. Um segundo fator que enfraqueceu as tentativas de atuação conjunta foi o fato de que de 15 há 20 anos atrás, várias das empresas mais representativas do setor faliram e fecharam suas portas. Com elas, desapareceu também um grupo de líderes que aglutinava as empresas do setor, o que acabou enfraquecendo a cooperação empresarial no APL.

Além disso, o mesmo entrevistado considera que as pequenas e as grandes empresas reagem de forma diferenciada diante da alternativa de cooperar, ou não: "Eu acho que os pequenos, por necessidade de terem mais força, eu acho que eles procuram se unir mais para juntar a força dos pequenos, para competir com outro grande. [...] Os grandes não se unem para nada. Os grandes são todos concorrentes, embora amigos" (EMP4).

Os entraves à cooperação também podem ser atribuídos à cultura organizacional, que inibe mudanças maiores, mas que já começou a mudar. Para um dos entrevistados, as crises da década de 80 e do final da década de 90 representam uma ruptura, e, a partir dessa quebra estrutural, houve uma mudança parcial no plano cultural, flexibilizando a atuação das empresas, que passaram a buscar subsídios externos de como conduzir os negócios. Do mesmo modo, um outro entrevistado considera que o que favorece ou dificulta a cooperação entre as empresas moveleiras com uma produção semelhante são as pessoas. Conforme ele, o importante é que a nova geração de dirigentes que estão nas empresas, que são a segunda ou a terceira geração, já tem outra mentalidade, mais aberta que a geração anterior e estão mais dispostos a cooperar. Apesar de serem concorrentes, esses dirigentes mais novos, que têm entre 38 e 45 anos, teriam a característica de estarem unidos por vínculos de amizade.

5.7.2 Comprometimento: investimentos específicos

Todas as organizações de apoio do APL moveleiro têm investido intensamente tempo e recursos no *upgrading* da indústria moveleira regional. A UCS e o Senai/Cetemo O investiram, principalmente, em conhecimento e no aparelhamento dos laboratórios, com equipamentos e tecnologia atualizada, especialmente voltados para a produção de móveis. O Sebrae-RS já faz alguns anos que vem dedicando uma grande quantidade de recursos e de mão-de-obra qualificada para o setor moveleiro. O próprio Governo do Estado, através da Sedai, trata a cadeia produtiva moveleira como preferencial já desde o Governo Olívio Dutra (1999-02) e foi nessa época que surgiu o CGI moveleiro. A Sedai

investiu recursos no valor de R$ 400.000,00 com o objetivo de atender às demandas priorizadas pelo setor, tendo como foco a inovação. Os recursos foram desembolsados em duas parcelas, uma em 2002 e a segunda em 2003, e direcionados para o aparelhamento de laboratórios, para as atividades do CGI e para a realização de cursos, dentre outros.

São todos eles investimentos específicos (Anderson; Weitz, 1992), que demonstram a boa-fé e o comprometimento das partes com o relacionamento. Como afirma IAP9: "A maior questão que as entidades estão fazendo é a busca de conhecimento e a transferência desse conhecimento para quem quiser".

No que se refere às organizações de classe Movergs e Sindmóveis, o principal investimento feito por elas é o de organizar as duas feiras de Bento Gonçalves, a Fimma e a Movelsul, importantes para o crescimento do setor. Os empresários que não têm condições de viajar para a Itália ou a Alemanha, onde são produzidos os equipamentos que melhor atendem às necessidades do setor, ou não podem contratar um *designer* para suas empresas, são muito beneficiados por esses dois eventos, porque têm a oportunidade de assistir a feiras de nível internacional.

Tanto a UCS quanto o Senai/Cetemo têm cursos voltados à preparação de pessoas qualificadas para a área moveleira. Hoje, no Brasil, a UCS é a universidade mais voltada ao setor moveleiro, e o próprio *campus* de Bento Gonçalves justifica-se muito em função disso. Ambas as instituições agem como antenas para captar inovações. Como afirma IAP3, trata-se de

> Um sistema de antena, de captar o que está acontecendo no mundo de tecnologia, seja de tecnologia de *softwares*, de máquinas, ou mesmo de educação, e trazer [essa informação para nós]. Isso aqui tem um resultado mais lento, não é tão imediato. O papel do CGI — por isso que ele foi criado — é poder captar isso e transformar numa linguagem mais simples para as empresas. A tecnologia da área industrial é captada pelo Senai, e o que for da área da pesquisa é a UCS.

Conforme IAP2, a Universidade fez um investimento elevadíssimo nesses últimos cinco anos, para implantar dois novos cursos, sendo que cada um deles exigiu em torno de R$ 1,8 milhão a R$ 2,0 milhões em laboratórios. O próprio Senai/Cetemo, nesses últimos anos, aportou consideráveis recursos para instalar um laboratório de testes e ensaios, um novo curso, a introdução de novas tecnologias e até a implantação de uma incubadora tecnológica. Tudo leva a crer que ambas as instituições estão bastante comprometidas com o processo. Apesar disso, existe um *gap* significativo no Cetemo, em relação às máquinas de última geração que algumas empresas do APL possuem. Como afirma IAP2:

> Nossa região aqui, ela é uma região que tem uma particularidade interessante. As melhores e as maiores máquinas do mundo estão concentradas aqui na nossa região. Então, nós sempre tivemos tecnologia muito

> mais avançada do que o próprio centro de tecnologia e a Universidade têm acesso. Então, esse é um dos problemas de nosso *cluster*. Por nós estarmos na ponta da tecnologia, nós não temos o nosso centro de tecnologia e a Universidade acompanhando no mesmo ritmo.

São as empresas que pressionam as instituições de apoio para que desenvolvam novos cursos e tragam novas tecnologias para reduzir a defasagem. Por exemplo, o laboratório de pintura do Senai começou a ser implantado no segundo semestre de 2004, mas as linhas de pintura de última geração já estavam no mercado havia mais de cinco anos.

5.7.3 Intensidade da dependência

A dependência é um dos atributos do *marketing* de relacionamento, e a intensidade da dependência, nesse caso, sinaliza até que ponto as empresas do APL dependem do relacionamento com as instituições de apoio. A maioria das empresas reconhece a importância do papel de fomento dessas instituições, mas ainda há aquelas que não percebem que estão sendo beneficiadas. O reconhecimento existente está muito baseado no fato de o quanto essas instituições vão poder contribuir financeiramente para o processo de desenvolvimento das empresas. Por exemplo, EMP1 assevera:

> Se parassem de nos apoiar, isso sem dúvida nos afetaria, porque a gente vive buscando apoio. A gente precisa ter um guarda-chuvas maior, que nos traga alguma coisa interessante de como se manter no mercado, de como está o mercado lá fora, para a gente se atualizar. Alguém tem que trazer, tem que fazer esse papel. [...] O próprio Sebrae facilita muito para nós em termos de buscar tecnologia, buscar parceiros e participar de feiras.

Essa declaração deixa entrever uma forte dependência das instituições de apoio, o que é reforçado por IAP2, quando afirma: “Eu diria que hoje existe um bom volume de empresas que utilizam à plenitude, sistematicamente, as instituições e acho que elas teriam perdas se as instituições parassem de atuar”.

Apesar disso, muitas das empresas que reconhecem a importância das instituições de apoio acabam não fazendo uso delas. No caso dos serviços prestados pelo Cetemo, por exemplo, alegam que, em função das margens de lucro reduzidas que elas têm, se torna muito caro utilizá-los. Quando se trata de aumentar a produtividade, entre investir em novas máquinas ou em treinamento da mão-de-obra, preferem a primeira alternativa, o investimento em bens de capital.

5.7.4 Troca de informações

A troca de informações é um atributo importante do *marketing* de relacionamento (Cannon; Perreault Jr., 1999), pois ela sinaliza a existência, ou não, de confiança entre as partes e de relacionamentos estáveis. Há uma certa discordância entre os entrevistados quanto ao grau de abertura das informações por parte das empresas, mas há um reconhecimento generalizado do importante papel desempenhado pelas organizações de apoio na divulgação de informações sobre o setor.

5.7.4.1 Fluxo de informações entre as entidades e as empresas

Tanto o Sindmóveis quanto a Movergs divulgam aos associados todas as informações a respeito de projetos e programas desenvolvidos por cada entidade, além de fornecerem dados sobre o próprio setor. A Movergs tem um sistema de informação pela *internet*, que pode ser consultado por qualquer associado mediante uma senha. No entanto, a maior dificuldade enfrentada pela entidade para a divulgação das informações é como atingir os não-associados, já que os associados representam menos de 10% do universo de empresas moveleiras do Estado.

Vários entrevistados manifestaram que as instituições de apoio têm sido eficientes em relação à transferência de conhecimentos e de informações para as empresas, mas muitas destas não aproveitam integralmente o que lhes é proporcionado. As entidades organizam palestras, seminários, feiras, disponibilizam prospecções de mercados, divulgam os eventos, no entanto, a participação das empresas ainda é muito baixa. EMP1 é da mesma opinião: “A Movergs, organiza muitas atividades para as empresas — cursos, palestras e outras novidades — mas, mesmo quando muitas delas são gratuitas, os empresários não participam”.

Para IAP2, existe cada vez mais espaço para a troca de informações entre as organizações de apoio e as empresas: “A cultura mudou bastante. O pessoal tem começado a entender a importância de ter a informação mais sistematizada; eu acho que isso é um ganho bem interessante, principalmente nas médias e pequenas empresas”.

Apesar disso, do ponto de vista de um outro entrevistado, não há um processo muito avançado de troca de informações entre as entidades de apoio e as empresas moveleiras do Estado:

> As empresas pequenas, principalmente, não querem abrir os números. Porque tem a questão, não se sabe quantos caixas eles têm. [...] Essa questão é um ponto nebuloso ainda. Eu não vejo um processo muito avançado. Por isso, o esforço, até, de trazer um observatório para fazer o papel inverso. Busca informação e vai disponibilizando, e aí as pessoas vão acreditando (IAP3).

Ou seja, o empresário vai receber informações úteis trabalhadas pelo Observatório da Cadeia Produtiva,[13] e espera-se que, em função desse benefício, ele passe a acreditar mais nas vantagens da cooperação e da reciprocidade.

Um outro motivo para que a troca de informações entre as empresas e as instituições de apoio seja fluída é que existe uma cobrança, por parte das instituições, quanto aos resultados do apoio dado. Elas querem saber a respeito da evolução do faturamento, das exportações, das associações entre empresas e exigem a entrega de relatórios mensais ou até quinzenais. Como afirma EMP1: "Relatório é a única coisa que eles realmente cobram. Mas, para isso, a gente tem a contrapartida, que favorece muito as empresas".

No caso da Afecom, que recebe apoio do Sebrae para a exportação, as informações solicitadas sobre o faturamento não chegam a ser sigilosas, porque o Sebrae está interessado no valor total das exportações da Associação e não no valor exportado individualmente por cada empresa. "Para a Movergs, o Sebrae, a Apex, a gente abre tudo que a gente pode. Claro que para qualquer outro órgão não, somente para esses que a gente acha que tem algum interesse." (EMP1).

5.7.4.2 Formalidade e informalidade na troca de informações

Quanto ao sigilo das informações, IAP2 afirma:

> Hoje, nas nossas instituições, no Centro de Tecnologia, não existe informação tão sigilosa que o empresário não conheça. Pelo menos o empresário da região. O Senai/Cetemo tem ido para outros estados, outras regiões, onde eles levam, efetivamente, inovação. Agora para nosso *cluster* aqui, eu acho que não existe esse nível de segredo. O que existe é, por exemplo: "Ah!, trabalha lá uma nova matéria-prima!" Aí o Senai desenvolve, faz testes, mas isso fica bem socializado. Não existe, eu diria, uma informação extremamente confidencial na região.

---

[13] O Observatório da Cadeia Produtiva, anteriormente denominado Observatório Competitivo, foi, inicialmente, proposto pela Pólo RS e levado à Finep, em 2002, para financiamento. Visto que o financiamento não foi obtido nas condições propostas, o projeto foi reformulado e reapresentado pela Movergs, tendo sido finalmente aprovado em 2005.

De acordo com o mesmo entrevistado, a troca de informações entre as empresas ocorre informalmente, muito mais do que de forma estruturada. Já entre as empresas e as instituições, depende do que está sendo tratado. Se o tema está relacionado com programas e projetos, nesses casos o grau de formalidade é maior, porque as exigências também são maiores. No que diz respeito ao relacionamento entre as instituições de apoio, prevalece a informalidade. Portanto, no APL como um todo, os relacionamentos entre os atores sociais são basicamente informais.

5.7.5 Satisfação

5.7.5.1 Satisfação no relacionamento

Os representantes das diversas instituições de apoio entrevistadas — Sindmóveis, Movergs, Senai/Cetemo, Pólo RS, Sedai, UCS, CIC, CGI — foram unânimes em declarar que o relacionamento entre as instituições é satisfatório e, para alguns, muito satisfatório. Quando se trata do relacionamento entre as instituições e as empresas, não existe a mesma unanimidade.

Para IAP2,

> O Sindmóveis e a Movergs têm exercido a governança em todos os projetos. Se existe satisfação total, a gente sabe que isso, agradar gregos e troianos, é sempre difícil. Mas eu diria que as médias e as pequenas [empresas], na sua grande e imensa maioria, têm gostado. Tanto é que nós temos associado aqui empresas nestes últimos anos e meses de uma forma bastante maior do que a média histórica. E eles vêm por causa do serviço. A gente disponibiliza serviço, e, a partir do serviço, eles resolvem se associar. [...] [A participação das empresas] sempre foi devagar. O empresário sempre foi muito refratário. Eu diria que hoje existe uma participação mais intensa do que tinha cinco anos atrás. Mas, se a gente fosse olhar a possibilidade dessas 370 empresas estarem aqui, participam efetivamente 15% a 20%, que é o número que normalmente participa. Mas esses que participam efetivamente, falam bem do sindicato, da Movergs e fazem com que issso vá para outros. [...] Então, eu diria, assim, que a pressão da mudança no mundo, essa globalização, isso tudo que está acontecendo fez com que a gente buscasse a integração.

Porém, para IAP11, o relacionamento entre sua organização e o APL moveleiro não tem sido satisfatório:

> Do meu ponto de vista, não [é satisfatório]. Eu acho que a gente poderia fazer muito mais. Onde é que a coisa entrava? A gente acaba dependendo de uma mudança de visão dos empresários. Então, têm algumas empresas aí que a gente tem uma fluência muito boa, tem conseguido fazer muitos avanços em conjunto, mas assim, no arranjo produtivo

> como um todo, é muito difícil, porque ainda as pessoas reconhecem a Universidade como um grupo de pessoas que querem mudar o mundo, que não tem a prática, só tem a teoria e que, acho que na opinião do empresário do móvel, não são confiáveis o suficiente para eles poderem aderir. De certa forma ainda, eles procuram coisas que são de graça. Eles acham que o que é de graça vai solucionar a vida deles.

Algumas das grandes empresas do APL novamente deixam transparecer seu individualismo:

> Eu tenho um bom relacionamento com todo o mundo, inclusive com os concorrentes. [...] Só a gente procura fazer o nosso trabalho. Fazer o nosso trabalho, olharmos para nosso negócio, sem muito jogo daqui e dali, esse tipo de coisa (EMP3).
>
> [...] nós estamos hoje ausentes; não participamos de mais nada, estamos totalmente fora do relacionamento com as entidades: Sindmóveis, CIC, Movergs (EMP5).

5.7.5.2 Satisfação quanto ao desempenho

Não há consenso entre os entrevistados quanto ao confronto entre as expectativas que se tinham em relação ao desempenho das empresas do APL e o que efetivamente aconteceu, se esse resultado é satisfatório.

Para IAP3, o desempenho ainda não é totalmente satisfatório: "Nós estamos na fase ainda de fazer as empresas compreenderem importância de pensar a indústria de móveis de aqui a 10 anos".

Os comentários de um outro entrevistado também exteriorizam uma preocupação com o longo prazo. Para ele,

> Hoje, a preocupação maior, a principal dificuldade, está na área de se estabilizar mais a economia do País como um todo, porque nós vivemos um reflexo dessas oscilações da economia do País. [...] nós temos que ter, assim, uma ação mais efetiva, um projeto mais definido com o governo, como política industrial mesmo, que eu acho que isso falta não só para o nosso segmento, falta como um todo, no País como um todo. Eu diria que hoje talvez a principal dificuldade seja essa. Que o País não tem, segmento por segmento, setor por setor, políticas — uns têm mais, outros têm menos —, o nosso ainda tem uma carência grande; nós precisamos evoluir mais nessa [direção], montar uma estratégia para a cadeia toda.

Ou seja, para o entrevistado, sem uma visão de médio e longo prazos para a cadeia produtiva de madeira e móveis, fica-se à mercê de oscilações conjunturais, que incidem no preço e afetam a produção. No entender dele, não pode faltar matéria-prima para as empresas moveleiras, porque os fornecedores de madeira ou de chapa resolveram exportar mais e não têm produto suficiente para atender à demanda do mercado interno.

Segundo IAP5, o desempenho das empresas do APL não é totalmente satisfatório, pois elas estão reagindo de forma muito devagar aos estímulos das

instituições de apoio. Seria necessário atrair mais empresas da cadeia produtiva para Bento Gonçalves, para fortalecer o APL, tais como indústrias de vidro, de plásticos e de embalagens.

Os mais otimistas acreditam que, em muitos casos, o desempenho tem superado as expectativas. Por exemplo, para IAP6, há alguns anos atrás o nível de entendimento de muitos conceitos, tais como competição, cooperação, parceria, *cluster*, cadeia produtiva, era mínimo, mas isso foi sendo absorvido de forma muito mais rápida do que era esperado. As próprias empresas já reconhecem que existem problemas na questão da cooperação e estão procurando trabalhar para mudar esse aspecto cultural, que era predominante.

Para IAP9, o desempenho é satisfatório, considerando que o enfoque de APL é recente, e que se está começando um trabalho muito árduo, que sempre poderá ser aperfeiçoado:

> Acho que a gente pode considerar ele satisfatório porque é uma iniciativa. É um trabalho que está iniciando, e fica difícil tu dar um parecer sobre uma coisa que está começando e até onde ele pode chegar. Que bom que começou! Acho que muita coisa a gente ainda tem que fazer e muita conscientização, principalmente aos empresários, da necessidade de participação.

Segundo EMP3: "[...] de modo geral, o pólo se desenvolveu bastante nesses últimos anos, principalmente em função do pessoal ter olhado para o mercado externo. Então, isso, de certa forma, contribuiu para consolidar o pólo, para ajudar uma visão boa de negócios".

A possibilidade de participar em feiras internacionais também ajudou a ampliar os horizontes e a mudar a visão das pessoas acerca do seu negócio.

> E as pessoas vão lá fora, vêem coisas diferentes, processos diferentes, tecnologias diferentes, vêm para cá e começam a ampliar a visão. Então, isso ajudou, não tenha dúvida nenhuma. O pólo, eu acho que deu uma desenvolvida muito grandes esses últimos tempos (EMP3).

5.7.6 Confiança

5.7.6.1 Franqueza no diálogo

A confiança é um construto-chave do *marketing* de relacionamento; e uma das formas de captar a existência da confiança é através da franqueza no diálogo (Ganesan, 1994). Considerando a proximidade geográfica de instituições e das empresas, mais cedo ou mais tarde a realidade delas aparece para os outros atores sociais do APL. Entre as entidades, dada a freqüência dos encontros e dos trabalhos conjuntos, as pessoas conhecem-se o suficiente para saber se devem acreditar, ou não, em tudo o que o interlocutor está dizendo.

> Então, a franqueza, ela acaba existindo meio que automaticamente. Mesmo que a gente não quisesse ser franca, a gente acaba tendo que ser, senão, a própria relação, ela não dura muito tempo e provavelmente não é a relação entre as instituições que não vai durar muito tempo. São as pessoas que estão boicotando essa relação que talvez não durassem muito tempo (IAP1).

Para IAP8, existe franqueza no diálogo entre as instituições de apoio, mas as relações ainda dependem muito das pessoas: "Então, de uma maneira geral, as pessoas que estão à frente estão realmente relacionadas à causa, e o diálogo é tranqüilo e franco. Mas isso pode mudar, dependendo do ator. Isso não é uma coisa ainda institucional".

A maioria dos entrevistados não deixa dúvidas quanto à franqueza no diálogo entre as instituições de apoio. Há muita sintonia de idéias, e os diálogos são produtivos e abertos. Como explica IAP10: "Nós não temos nada para esconder, pelo contrário, nós temos que ser o mais transparentes possíveis".

Os entrevistados também reconhecem a existência de franqueza no diálogo entre as instituições de apoio e as empresas, até porque as empresas que participam nos projetos do Sebrae, da Sedai, da Movergs, do Sindmóveis são muito cobradas, e os resultados estão sempre sendo medidos numericamente.

Já entre as empresas, a franqueza no diálogo é variável, dependendo da afinidade entre elas. Por exemplo, entre as empresas da Afecom, existe franqueza no diálogo:

> Porque um dos objetivos da Afecom é justamente isso, as empresas podem se abrir com a associação para poder aproveitar ao máximo o que a associação tem para elas, então elas têm que abrir. Olha, no início, existia aquele paradigma, aquela dificuldade de dizer: "Minha empresa fatura um milhão de reais por mês". O pessoal tinha medo de abrir! Hoje, já não tem isso. A gente bota no quadro! "A empresa X faturou tanto, aquela outra tanto, o crescimento foi tanto" (EMP1).

A experiência da Afecom mostra que as Redes de Cooperação podem ser uma solução para as pequenas e médias empresas superarem suas desconfianças e passarem a agir de forma conjunta. Contudo nem todas as empresas conseguem abrir mão de uma parte da sua autonomia e sujeitar-se a decisões tomadas de forma coletiva.

5.7.6.2 Intensidade da confiança

A confiança entre os atores sociais do APL moveleiro de Bento Gonçalves tem vários níveis. O nível mais elevado, indiscutivelmente, é o grau de confiança existente entre as instituições de apoio. Isto porque, na medida em que aumenta o número de projetos conjuntos, há uma maior interdependência, e o convívio intensivo faz com que a confiança aumente. Nesse sentido, há uma

interdependência mútua entre a UCS e o Cetemo, por um lado, que executam projetos e necessitam a contrapartida do setor produtivo para financiá-los, e a Movergs, o Sindmóveis, a Afecom ou a Affemaq, por outro, que fazem projetos, mas precisam de quem os execute.

Um segundo nível de confiança ocorre entre as empresas moveleiras e as instituições de apoio. Muitas vezes, as empresas recusam-se a fornecer informações para o banco de dados da Movergs:

> [...] porque entendem que o Presidente da Movergs vai ser sempre um empresário da área e que, portanto, quando ele está Presidente, ele teria acesso a informações privilegiadas. Mas não é tudo que é segredo de estado, e, como nem o que não é segredo de estado é repassado, eu suponho que algum tipo de desconfiança há. Pode ser que a desconfiança não seja no sentido de achar que o empresário vai aprontar alguma para mim, mas no sentido de achar que tudo é uma informação confidencial, e não é. Então, eu acho que a desconfiança vai muito mais na questão cultural do que na questão da desconfiança no mau sentido. [...] Eu acho que é mais no sentido da cultura, de achar que aquilo é enraizado dentro da empresa e, se aquilo sair dali, eu vou dar um ganho e, quando eu estou dando um ganho para meu vizinho, eu estou perdendo na minha empresa (IAP4).

No entanto, IAP9 acredita que há uma confiança bastante grande entre as empresas e as instituições, porque há empresas que repassam todos os seus dados para o banco de dados da Movergs, e esse grau de confiança é fruto da respeitabilidade que a entidade tem e, também, porque ela sempre foi representada por empresários do setor que têm a vivência do dia-a-dia.

Por outra parte, IAP7 acredita que o que distingue o APL de Bento Gonçalves e o diferencia de outros arranjos produtivos é o grau de confiança existente entre os atores sociais:

> O grande diferencial do APL moveleiro é justamente o grau de confiança entre as instituições e os atores locais. Eu acho que é basicamente isso que faz o diferencial. Que é um APL que está se desenvolvendo bem, que a gente nota que, através do programa, está havendo avanços, muito em função desse grau de confiança entre as instituições, o que não é uma coisa presente em outros [APLs do Rio Grande do Sul].

O terceiro nível de confiança, o mais fraco, ocorre entre as próprias empresas moveleiras que se vêem como concorrentes. Esse receio foi vencido pelas empresas que integram a Afecom e que conseguiram perceber que a cooperação traz maiores benefícios que a desconfiança. Diante desse exemplo e de outros que estão iniciando, a esperança da Movergs é que se produza uma multiplicação de redes de pequenas empresas, que permita buscar soluções comuns.

De acordo com um dos entrevistados, a confiança entre os atores sociais do APL de Bento Gonçalves poderia ser melhor, mas é muito superior ao que

pode ser constatado em outros pólos moveleiros brasileiros, tais como o de Arapongas (PR) e o de Votuporanga (SP). Nessa mesma linha, mas comparando o APL com os exemplos europeus, IAP2 opina:

> Há cinco anos atrás, nós estávamos muito desconectados, e eu acho que hoje nós estamos conectados, mas, se olhar a perfeição, se nós nos compararmos com exemplos italianos, com o exemplo alemão, espanhol, também nessa questão de olhar o setor moveleiro, a cadeia produtiva moveleira, eu acho que nós temos um caminho árduo pela frente, não dá para dar uma nota muito alta, não. Eu acho que existe respeito entre as instituições e o empresário, existe entendimento de que o caminho é esse, mas existe um caminho maior ainda para a gente produzir coisas que hoje nós poderíamos estar produzindo mais. Eu não tenho dúvida disso. Por isso é que eu acho que existe uma integração regular, eu te diria. Existem ainda interesses pontuais das instituições que ainda são maiores do que o interesse da região, e isso muitas vezes atrapalha algumas ações. Mas eu acho que houve uma evolução fantástica.

Com base na análise e na discussão dos dados coletados, é possível desenhar um perfil do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves que pode contribuir para a escolha de políticas públicas e para a tomada de decisões privadas mais adequadas ao desenvolvimento do Município e de sua região de influência. As principais conclusões do trabalho, portanto, são apresentadas no próximo capítulo, onde também são feitas algumas recomendações para trabalhos futuros.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho realizado e recomendações para trabalhos futuros.

6.1 Conclusões

O estudo de caso do arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves mostra as dificuldades enfrentadas para impulsionar relacionamentos interempresariais onde predomine a cooperação. Apesar de todos os fatores positivos que tornam Bento Gonçalves um APL com grande potencial, capaz de evoluir e de se transformar em um sistema produtivo e inovativo local, ele enfrenta dificuldades para incrementar a cooperação.

A principal contribuição desta tese é de caráter teórico e consiste em ter utilizado um enfoque analítico múltiplo — mesoanálise, microanálise e de integração vertical —, com base nas teorias sobre arranjos e sistemas produtivos locais, *marketing* de relacionamento, cadeia de suprimentos e cadeia produtiva, para analisar uma determinada aglomeração industrial. Por meio desse arcabouço teórico, foi possível elucidar que tipos de relacionamentos se produzem entre as instituições de apoio e as empresas moveleiras, bem como no interior desses dois grupos, e alcançar uma maior compreensão sobre os relacionamentos das empresas com fornecedores e compradores dos mercados interno e externo.

A sondagem feita em relação a construtos selecionados de marketing de relacionamento revelou as seguintes características:

- o tipo de cooperação predominante entre as empresas do APL é curto prazo, para a solução de questões pontuais. As grandes empresas enxergam-se como rivais, e não existe qualquer tipo de cooperação entre elas, nem dentro, nem fora das entidades de classe. Também houve declarações por parte de alguns executivos dessas empresas de que uma futura aliança estratégica entre elas seria altamente improvável. Quanto às PMEs, a maior cooperação ocorre entre aquelas que fazem parte de projetos coordenados pelas instituições de apoio, tais como o SebraExport e as Redes de Cooperação. Foi praticamente consensual o reconhecimento de que, nos últimos anos, houve um aumento da cooperação no APL como um todo;

- o comprometimento das instituições de apoio reflete-se nos recursos destinados a investimentos idiossincráticos — feiras, cursos, laboratórios, pesquisa —, com o objetivo de alavancar o desenvolvimento do APL;
- a intensidade da dependência em relação às instituições de apoio é muito maior no caso das pequenas e médias empresas do que nas grandes. As PMEs dependem das ações de fomento das instituições para inúmeras atividades, tais como a participação em feiras no exterior, o treinamento da mão-de-obra, a difusão de informações sobre novos materiais, produtos e processos e a busca de novos mercados;
- há uma percepção no APL de que o fluxo de informações entre as entidades de classe e as empresas associadas melhorou bastante, já que estas últimas tinham muito receio de revelar informações consideradas sigilosas, mas que, na verdade, não são. Nos últimos anos, passaram a entender a importância de manter as informações sistematizadas, e, por isso, o fluxo de informações é mais regular. Entretanto a maior dificuldade enfrentada pelas entidades é conseguir atingir as empresas não associadas. Espera-se que, quando o Observatório da Cadeia Produtiva estiver operando, uma das formas de atrair as empresas não associadas seja através da divulgação das informações por ele geradas. O fato de que a troca de informações entre as empresas ocorre informalmente é muito alvissareiro, pois isso pode contribuir para a difusão do conhecimento e da inovação dentro do APL;
- não existe unanimidade quanto à satisfação no relacionamento entre os atores sociais do APL. O maior grau de satisfação é atingido no relacionamento entre as instituições de apoio, e o menor, entre as empresas. O grau de satisfação intermediário diz respeito ao relacionamento entre as instituições de apoio e as empresas;
- quanto à satisfação em relação ao desempenho das empresas do APL e ao do próprio APL, são poucos os entrevistados que se mostraram satisfeitos. Em geral, o resultado foi aquém da expectativa. Estaria faltando uma estratégia mais definida para a cadeia produtiva de madeira e móveis;
- a existência da confiança revela-se, dentre outras formas, através da franqueza no diálogo entre as instituições de apoio e entre as instituições e as empresas que participam dos projetos organizados por elas, mas praticamente inexiste nos relacionamentos entre as empresas, exceto

nas redes de cooperação. A intensidade da confiança segue o mesmo padrão da franqueza no diálogo.

Como já foi demonstrado por Morgan e Hunt (1994), para que o *marketing* de relacionamento seja bem-sucedido, é necessária a presença tanto do comprometimento quanto da confiança, e ambas são importantes variáveis mediadoras da cooperação. Dados os resultados obtidos com a pesquisa, a maior dificuldade para incrementar a cooperação entre as instituições de apoio e as empresas e entre as próprias empresas reside nas deficiências de comprometimento e de confiança.

No que diz respeito à comercialização da produção, os resultados da pesquisa revelam que as micro, pequenas e médias empresas enfrentam dificuldades para organizar canais de distribuição e comercialização próprios, dependendo, cada vez mais, das grandes redes varejistas. Em função do poder de barganha dessas redes, os lucros vêm declinando, comprometendo, assim, a capacidade de investir em treinamento de mão-de-obra, pesquisa e desenvolvimento de novos materiais, *design*, qualidade, etc. As grandes empresas moveleiras, no entanto, estão conseguindo superar essa dependência mediante o estabelecimento de redes de lojas exclusivas, próprias ou licenciadas.

Foi constatada a inexistência de experiências de desenvolvimento conjunto de produtos entre fornecedores e produtores de móveis, em parte, porque os fornecedores de chapas de aglomerado, de MDF e de compensado — principal insumo dos móveis de madeira — são poucos, de grande porte e formam um cartel. O caso da introdução da fórmica de laminado contínuo, envolvendo um grande fornecedor e um grande produtor, está mais próximo de uma parceria para um negócio específico do que o desenvolvimento conjunto de um produto, uma vez que a inovação tinha sido desenvolvida no exterior pela empresa matriz do fornecedor.

Verificou-se que a divisão entre micro, pequenas e médias empresas, por um lado, e grandes empresas, por outro, é bastante acentuada e constitui um obstáculo para a cooperação. Por exemplo, um centro de compras só seria viável se as grandes empresas participassem. O próprio Observatório da Cadeia Produtiva, idealizado em 2002, já poderia estar funcionando, se contasse com o patrocínio destas últimas.

As grandes empresas só estão preocupadas com sua própria sobrevivência: serem rentáveis, conseguirem manter-se no mercado, exportarem uma parcela da produção, serem eficientes. Para elas, todas as outras empresas moveleiras locais são suas concorrentes, e cada empresa deve preocupar-se com si mesma, já que ninguém é confiável. Não cogitam, por exemplo, a possibilidade de estabelecerem ações de cooperação horizontal bilateral com outra

empresa do mesmo porte para atividades de P&D. Não percebem que elas também sairiam beneficiadas, se o APL ficasse conhecido como um pólo moveleiro que produz móveis de qualidade, que prepara funcionários competentes, que inova. Se investissem no treinamento de fornecedores, por exemplo, conseguiriam terceirizar muito mais, concentrando-se em suas competências essenciais e aumentando a produtividade de todo o APL.

Os problemas das micro, pequenas e médias empresas são diferentes. Elas enfrentam a dificuldade de trabalhar com uma escala de produção menor e, por isso, precisam cooperar para se manter no mercado. Aqui, o obstáculo para a cooperação é o individualismo dos empresários, que não estão dispostos a ceder uma parte de sua autonomia para o benefício coletivo. As redes de cooperação são um exemplo dos resultados possíveis quando há cooperação, mas também mostram que a convivência não é fácil, como foi evidenciado pela elevada rotatividade dos membros, no caso da Afecom.

Em síntese, as grandes empresas não cooperam entre si e cooperam pouco com seus fornecedores, enquanto as micro, pequenas e médias empresas têm maior disposição para a cooperação, por uma questão de sobrevivência, mas, conforme explicado por Morgan (2000), a cooperação efetiva depende dos conteúdos econômico, de recursos e social dos relacionamentos.

Apesar dos percalços, houve uma evolução positiva da cooperação nos últimos cinco a seis anos e uma maior conscientização das empresas a respeito dos gargalos que enfrenta a cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul e das ações que deveriam ser adotadas. Por outro lado, o número de empresas que participam das atividades das entidades também aumentou, bem como a atuação das instituições de apoio, o que gera expectativas de melhores resultados para os próximos anos.

No que se refere à governança local, a pesquisa de campo deixou claro que a Movergs e o Sindmóveis são as duas entidades que ocupam esse espaço. A pesquisa também mostrou que as empresas moveleiras de Bento Gonçalves pertencem a diferentes cadeias de suprimentos, tanto no mercado interno como no mercado externo.

A forma de organização da estrutura produtiva local apresenta assimetrias bastante acentuadas, com a presença de muitas micro e pequenas empresas e um reduzido número de médias e grandes, com diferente poder de mercado. Existem algumas grandes empresas que atuam no mercado doméstico com marcas próprias e possuem elevado poder de barganha em relação a clientes e fornecedores, enquanto a maioria das empresas de micro, pequeno e médio portes vendem, em geral, produtos padronizados e trabalham com taxas de rentabilidade bastante reduzidas.

Uma característica prejudicial da estrutura de governança para o dinamismo do APL é a dificuldade encontrada pelos agentes para avançar no estabelecimento de ações conjuntas entre si. Algumas iniciativas das instituições de apoio, como o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, não foram reeditadas. Outras não saíram do papel, como a central de compras para as empresas de pequeno e médio portes, com o objetivo de melhorar suas condições competitivas. Esta última iniciativa fere os interesses das grandes empresas locais e dos fornecedores. Para as grandes empresas, esses produtores são, de fato, seus concorrentes no mercado doméstico; se eles conseguissem barganhar preços menores de matérias-primas e insumos, poderiam conquistar uma parcela do mercado das grandes. Para os fornecedores, também não seria interessante, porque hoje eles cobram preços diferenciados, conforme as quantidades demandadas; se as MPMEs consolidassem seus pedidos, estariam pleiteando um preço menor, e o faturamento agregado, supostamente, reduzir-se-ia.

Conforme a classificação de Storper e Harrison (1991), a estrutura de governança predominante nas cadeias de suprimentos do mercado interno é a *core-ring with coordinating firm*, onde a governança é exercida pelas grandes redes varejistas nacionais. No entanto, outras estruturas convivem com ela, tais como a chamada *core-ring with lead firm*, associada à governança exercida pelos grandes compradores globais, que encomendam produtos padronizados às empresas moveleiras locais. Foi possível constatar uma terceira estrutura de governança, do tipo *hub-and-spoke* (centro-radial) (Markusen, 1996), exercida por uma das grandes empresas moveleiras locais, empregando pequenas e médias empresas terceirizadas e comercializando produtos no mercado interno através de lojas próprias. Algumas grandes e médias empresas do APL, fugindo da exploração das grandes redes varejistas, optaram por licenciar lojas exclusivas, principalmente na base da franquia. Finalmente, coexistem no APL duas pequenas redes de empresas inseridas em estruturas do tipo *all ring no core*.

Quanto aos tipos de relacionamentos que se estabelecem com o mercado externo, também prevalece a diversidade. A maioria das empresas vale-se de grandes organizações internacionais de comercialização e distribuição, de representantes internacionais ou de *trading companies*, enquanto uma minoria, principalmente as empresas de maior porte, opta pela exportação por canais próprios, pela abertura de lojas exclusivas na América Latina e nos grandes mercados consumidores ou pela formação de consórcios de exportação. As primeiras submetem-se a uma série de exigências do comprador, pois este já vem com especificações completas sobre o produto e o processo, bem como com o preço que ele está disposto a pagar. Inserem-se, portanto, na tipologia de

Gereffi (1999a) de cadeias de valor globais coordenadas pelo comprador. Apenas uma minoria consegue estabelecer canais de comercialização que não sufocam o desenvolvimento da empresa focal e permitem que haja um processo de aprendizado, de capacitação para a inovação e o *upgrading*. Geralmente, são empresas que, primeiro, se fortalecem no mercado interno, explorando as economias de escala da produção em série. Como o percentual inicialmente comprometido com a exportação é relativamente baixo, a dependência das empresas em relação às cadeias de valor globais não é significativa, e as primeiras têm autonomia para estabelecer seus próprios canais de comercialização. É uma forma mais lenta de entrar no comércio exterior, mas, certamente, muito mais rentável a médio e longo prazos, que permite manter as funções que geram maior valor agregado, tais como *design* e *marketing*.

No mercado interno, a estratégia das grandes empresas de partir para a comercialização através de lojas exclusivas, próprias ou licenciadas, permite que as mesmas se liberem da dependência das grandes redes de varejo e valorizem sua própria marca, passando a vender projetos planejados e não mais um produto. Quando a distribuição é feita através de redes de lojas varejistas, quem exerce a governança da cadeia de suprimentos é o grande varejista.

De fato, no caso dos licenciamentos e das franquias, em particular, a empresa moveleira pára de vender um produto e passa a vender um negócio para alguém que vai vender os produtos através de projetos. Mas, para entrar nesse esquema, os fabricantes tiveram que se adaptar, passando a ampliar a abrangência do processo produtivo para incluir todas as áreas de uma residência: sala, quarto, banheiro, cozinha, área de serviço, etc. Como se trata de venda de projetos planejados, tendo como foco uma solução para a casa, essa mudança acabou prejudicando suas exportações, porque não se trata mais de venda de *commodities*; tornou-se mais difícil manter estoques no país de destino, mas tudo indica que a inserção externa está sendo reformulada, até com a abertura de lojas exclusivas no exterior.

As exportações do APL vêm crescendo a cada ano, e, considerando a estagnação crônica enfrentada no mercado interno de móveis, a tendência é que elas se elevem cada vez mais, uma vez superados os problemas cambiais conjunturais. Apesar dos ganhos de produtividade resultantes da utilização de tecnologias mais avançadas, uma série de fatores incide sobre o preço final do produto e afeta sua competitividade, tais como problemas de logística decorrentes da localização geográfica adversa em relação aos principais fornecedores e aos grandes centros consumidores; custos mais elevados do transporte; e, tributos mais elevados. Contudo, para ampliar o *market share* no mercado externo, é preciso mudar de estratégia. Enquanto os produtos exportados continuarem sendo *commodities*, estar-se-á ganhando mercado em produtos de

baixo valor agregado, onde o fator preço é determinante, o que torna muito frágil a sustentabilidade da inserção externa. A desvantagem da ênfase no fator preço é que sempre haverá outro país que ofereça o mesmo produto a um preço menor, em função do custo da mão-de-obra ou da matéria-prima mais barata. A estratégia alternativa mais favorável seria investir na qualidade intrínseca do móvel, na diferenciação do produto, procurando utilizar materiais alternativos e um *design* mais ousado.

6.2 Limitações da pesquisa

Por ser uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório que se vale do estudo de caso como estratégia de pesquisa, os resultados desta tese não podem ser generalizados. A unidade de análise é o arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves, o qual possui características estruturais próprias. Entretanto o método utilizado neste trabalho pode ser reaplicado em outros APLs, com as devidas adequações.

Uma outra limitação da pesquisa é ter analisado alguns dos construtos de *marketing* de relacionamento descritos na literatura, mas não todos. Isso se deve ao fato de considerar-se que os construtos selecionados — cooperação, comprometimento, intensidade da dependência, troca de informações, satisfação e confiança — são os mais adequados à proposta deste trabalho.

Por outro lado, a escolha dos entrevistados não ficou isenta de tendenciosidade, já que não foi feita de forma aleatória, senão que por indicação de outros entrevistados. As próprias respostas também não ficaram isentas de tendenciosidade, em parte, por causa da reflexibilidade (Yin, 2001), de querer dar a resposta desejada pelo entrevistador, e, em parte, pelas imprecisões e pela tendenciosidade daqueles que querem passar uma imagem mais positiva ou negativa do APL, da instituição ou da empresa.

Considera-se também como limitação deste estudo a quantidade restrita de fornecedores entrevistados. Essas entrevistas tiveram como finalidade avaliar, de forma exploratória, o tipo de dependência existente entre as empresas do APL e alguns dos principais fornecedores de chapas, fórmicas e adesivos. Para poder fazer uma análise mais abrangente sobre os relacionamentos mantidos entre as empresas moveleiras do APL e seus fornecedores, teria sido necessário aumentar o número de entrevistados. Como não era esse o objetivo deste estudo, e diante das restrições de tempo e de recursos financeiros inerentes a uma pesquisa de Doutorado, não foi possível seguir esse caminho. Pelos

mesmos motivos, não foram analisados os relacionamentos a jusante dos canais de distribuição e comercialização.

6.3 Recomendações para pesquisas futuras

No decorrer deste trabalho, surgiram novas questões que poderão ser objeto de pesquisas futuras, tais como:

- comparar a intensidade dos atributos do *marketing* de relacionamento manifestos no APL moveleiro de Bento Gonçalves com os existentes em outros arranjos produtivos locais do Rio Grande do Sul, de outros setores, inclusive naqueles onde a incidência das exportações sobre o faturamento seja mais elevada;
- aprofundar o estudo sobre os relacionamentos entre as empresas moveleiras do APL e os fornecedores internos e externos ao APL;
- analisar os relacionamentos entre as empresas moveleiras do APL e os canais de distribuição e comercialização;
- os compradores externos constituem, em alguns casos, uma importante fonte de conhecimento sobre a organização da produção, o controle de qualidade, o *design* e as novas tecnologias, mas é preciso distinguir entre diferentes tipos de compradores e diferentes tipos de relacionamentos, já que grandes compradores globais podem, por exemplo, bloquear o *upgrading* em *design* e em *marketing*. Dado que Bento Gonçalves é o segundo maior pólo exportador de móveis do Brasil, e São Bento do Sul é o primeiro, uma pesquisa futura poderia comparar os canais de comercialização utilizados por cada um nas exportações e o grau de dependência em relação às cadeias de valor globais coordenadas pelo comprador;
- considerando a ênfase dada na literatura em relação aos diversos ganhos decorrentes da aglomeração de micro e pequenas empresas, em arranjos produtivos locais, caberia fazer uma comparação entre a competitividade das MPEs pertencentes ao APL moveleiro de Bento Gonçalves e outras empresas do setor dispersas pelo Estado do Rio Grande do Sul;

- dada a importância da terceirização nos relacionamentos cooperativos como indicador da desverticalização das empresas e da especialização nas competências essenciais, poderia ser feita uma pesquisa longitudinal, para verificar a evolução da terceirização no APL;
- a Rede de Cooperação Afecom, no período de cinco anos de existência, passou por diversas transformações. Seria muito elucidativo verificar por que tantas empresas saíram da Rede. A Afecom iniciou com 12 integrantes; em certo momento, teve 27 e, atualmente, conta com 14, dos quais nove são fundadores. A pesquisa poderia esclarecer quais são os problemas de relacionamento enfrentados e quais os benefícios obtidos depois de cinco anos de cooperação.

REFERÊNCIAS

ACHROL, Ravi Singh; REVE, Torger; STERN, Louis W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 55-67, 1983.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, James C. Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 346-350, 1995.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan.1990.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufaturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 62-74, Fall 1984.

ANDERSON, James C; HÅKANSSON, Håkan; JOHANSON, Jan. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-15, 1994.

ANDERSON, P. Decision making by objection and the Cuban missile crisis. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 200-222, 1983.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO — Abimóvel. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**. Disponível em: <http://www.abimovel.org.br/?pg=panorama>. Acesso em: 02 out. 2005.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL — Movergs. **Movergs**. Bento Gonçalves, [2004].

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE ESTOFADOS E MÓVEIS COMPLEMENTARES — Afecom. **Associados**. Disponível em: <http://www.afecom.com.br/portugues/members.htm>. Acesso em: 12 nov. 2005.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE FERRAMENTAS E MÁQUINAS PARA A INDÚSTRIA MOVELEIRA — Affemaq. **Um breve histórico da Affemaq**. Disponível em: <http://www.affemaq.com.br/historico.html>. Acesso em: 17 jun. 2005.

BALESTRO, Moisés Villamil. **Confiança em rede:** a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2002. Dissertação (Mestrado).

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATT, Peter J. **Relational quality:** further evidence of a single higher order construct in an industrial market. Oslo: IMP Group, 2001. (Work presented at the 17th Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference. Interactions, Relationships & Networks: Strategic Dimensions).

BECATTINI, Giacomo. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. Geneva: ILO, International Institute for Labour Studies, 1990. p. 37-51.

BELUSSI, F. Policies for development of knowledge-intensive local production system. **Cambridge Journal of Economics**, v. 23, p. 729-747, 1999.

BELUSSI, F., GOTTARDI, G. **Evolutionary patterns of local industrial systems** — towards a cognitive approach to the industrial district. Aldershot: Ashgate, 2000.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, Sept. 1987.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BEST, Michael B. **The new competition:** institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University, 1990.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management:** the integrated supply chain process. [S. l.]: McGraw Hill, 1996.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Sistema Alice**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 08 out. 2005.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. Programa Brasileiro de Prospectiva Tecnológica. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Divisão de Produtos Florestais, 2002.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004. **Diário Oficial da União** — Seção 2, n. 148, p. 17-18, 03 ago. 2004. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais>. Acesso em: 17 set. 2005.

BRUSCO, Sebastiano. The idea of the Industrial District: its genesis. In: PYKE, F, BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.), **Industrial districts and inter--firm cooperation in Italy**. Geneva: ILO, International Institute for Labour Studies, 1990. p. 10-19.

CAMAGNI, Roberto. Local milieu, uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. In: CAMAGNI, Roberto (Ed.). **Innovation networks**. London: Belhaven, 1991. p. 121-144.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT Jr., William D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 439-460, 1999.

CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 29-43, Jan 2001.

CARVALHO, Maria A. de; SILVA, César R. L. da. **Economia internacional**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M., SZAPIRO, Marina. Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. In: ARRANJOS e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2000. (Nota técnica, n. 27).

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea,** v. 5, p. 103-136, 2001. Número Especial.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Marina. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. In: LASTRES, Helena M. M. et al. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2002.

CASTILHOS, Clarisse C. Sistemas locais de produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, Clarisse C. (Coord.). **Programa de apoio aos sistemas locais de produção:** a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE/Sedai, 2002.

CENTRO GESTOR DE INOVAÇÃO-MOVELEIRO — CGI Moveleiro. **Atividades do CGI Moveleiro**. In: ENCONTRO GAÚCHO DA CADEIA PRODUTIVA DE MADEIRA E MÓVEIS DO RIO GRANDE DO SUL, 3., Bento Gonçalves, 2004.

CENTRO TECNOLÓGICO DO MOBILIÁRIO — Cetemo. **Perfil da instituição**. Disponível em: <http://www.cetemo.com.br/index.html>. Acesso em: 18 jul. 2005.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COOKE, Philip; MEMEDOVIC, Olga. **Strategies for regional innovation systems:** learning transfer and applications. Vienna: UNIDO, 2003. (Policy papers).

CORÒ, Giancarlo. Distritos e sistemas de pequena empresa na transição. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CRAVENS, David W.; CRAVENS, Karen S. Horizontal alliances for relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 431-456.

CRESWELL, John W. **Research design:** qualitative and quantitative approaches. California: Sage Publications, 1994.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: na interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, July 1990.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, Apr. 1997.

DOYLE, Peter. Marketing in the new millennium. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 13, p. 23-41, 1995.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 1-13, Apr 1998.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 69-76, Feb 1987.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL — Famurs. Disponível em: <www.portalmunicipal.org.br/entidades/famurs/dado_geral/mumain.asp>. Acesso em: 12 out. 2005.

FERREIRA, Marcos José Barbieri. **Panorama nacional e internacional da indústria moveleira**: desafios e oportunidades. In: SEMINÁRIO SEBRAE, Campinas, 2003. Campinas: Unicamp/NEIT/IE, 2003.

FRAZIER, Gary; ANTIA, Kersi. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n .4, p. 321-326, 1995.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, Apr 1994.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 343--354, set./dez. 2004.

GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 9-29, Summer 1984.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

GEREFFI, Gary. **A commodity chains framework for analyzing global industries**. [S. l.]: Duke University, 1999a. Disponível em: <www.yale.edu/ccr/gereffi.doc>. Acesso em: 30 mar. 2003.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, n. 48, p. 37-70, 1999.
GERSICK, C. Time and transition in work teams. Toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**, n. 31, p. 5-30, 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998. (BNDES Setorial; n. 8).

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: the nordic school perspective. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 95-117.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing:** rethinking marketing management — from 4Ps to 30Rs. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S.; MENTZER, John T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 78-92, Jan 1995.

GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

GUSMÃO, Sérgio Luiz Lessa de. **Proposições de um esquema integrado à teoria das restrições e a teoria dos custos de transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos:** estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul, 2004. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós--Graduação em Administração, Porto Alegre, 2004.

HALLÉN, Lars; JOHANSON, Jan; SEYED-MOHAMED, Nazeem. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 29-37, Apr 1991.

HARRIS, S.; SUTTON, R. Functions of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, n. 29, p. 5-30, 1986.

HEIDE, Jan B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 71-85, Jan 1994.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, n. 27, p. 24-36, 1990.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v. 56, p. 32-44, Apr 1992.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 20-35, Jan.1988.

HENKIN, Hélio. **Mudança no ambiente competitivo e resposta estratégica das empresas:** o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2001.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação:** proposta de um guia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD 1997), 21, Angra dos Reis, Anpad, 1997.

HUMPHREY, John. Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories. **World Development**, v. 23,n. 1, p. 149-162, 1995.

HUMPHREY, John. **Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy**. Brighton: University of Sussex, 2001.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading:** linking industrial cluster and global value chain research. Brighton: University of Sussex, 2000. (IDS Working Paper n.120).

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. The triple C approach to local industrial policy. **World Development**, v. 24, n. 12, p. 1859-1877, 1996.

JOHNSON, Björn; LUNDVALL, Bengt-Ake. Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy. In: ARRANJOS e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: UFRJ/ IE, 2000. (Nota técnica, n. 4).

KIDDER, T. **Soul of a new machine**. New York: Avon, 1982.

KLEIN, Jefferson. Isdra abre fábrica de aglomerados. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, p. 7, 23 jul. 2005.

KRUGMAN, Paul. **Geography and trade.** Cambridge, MA: MIT, 1991.

LAMBERT, Douglas M. Supply chain management: what does it envolve? **Supply Chain and Logistics Journal**, Ohio, v. 4, n. 4, 2001.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1998.

LEE, Allen S. Scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 33-52, 1989.

MACADAR, Beky Moron de. A experiência exportadora da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. (Org.). **Redes de cooperação:** uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE/Sedai, 2004.

MACIEL, Maria Lucia. **O milagre italiano:** caos, crise e criatividade. Rio de Janeiro; Brasília: Relume Dumará; Paralelo 15, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K.; AGARWAL, James. A stakeholder perspective on relationship marketing: framework and propositions. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 2, p. 3-37, 2002.

MARKUSEN, Ann. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. **Economic Geography**, v. 72, n. 3, jul. 1996.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia:** tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 2v. (Os Economistas).

MASISA estuda investimento no RS. **Correio do Povo**, Porto Alegre, p. 11, 12 out. 2005.

MASKELL, P.; MALMBERG, A. Localised learning and industrial competitiveness. **Cambridge Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 167-185, 1999.

METCALF, Lynn E.; FREAR, Carl R.; KRISHNAN, R. Buyer-seller relationships: an application of the IMP Interaction Model. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 2, p. 27-46, 1992.

MEYER-STAMER, Jörg. Path dependence in regional development: persistence and change in three industrial clusters in Santa Catarina, Brazil. **World Development**, v. 26, n. 8, p. 1495-1511, 1998.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis.** Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 36-51, Oct 1990.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-328, Aug 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul 1994.

MORGAN, Robert M. Relationship marketing and marketing strategy: the evolution of relationship marketing strategy within the organization. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul**. Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 481-504.

MYERS, M. D. Qualitative research in information systems. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 241-242, Jun 1997. MISQ Discovery, archival version, Jun 1997. Disponível em: <http://www.misq.org/misqd961/isworld/>. MISQ Discovery, updated version, last modified: Sept 15, 2003 <http://www.qual.auckland.ac.nz>. Acesso em: 28 set. 2003.

NADVI, Khalid. Collective efficiency and collective failure: the response of the sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1605-1626, 1999.

NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, Larry D.; SETHI, Rajesh. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para discussão, n.1076).

PALMER, Adrian. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n .1, 2002.

PANICCIA, Ivana. One, a hundred, thousands of industrial districts: organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. **Organization tudies**, v. 19,n. 4, p. 667-699, 1998.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 3-38.

PAYNE, Adrian. Relationship marketing: the UK perspective. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 39-67.

PEDROZO, Eugenio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. **Análise**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 7-19, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PEDROZO, Eugênio Ávila. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato (Org.). **Redes de cooperação:** uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Sedai/FEE, 2004. p. 69-88.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations:** a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PIERCY, Nigel F.; CRAVENS, David W. The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 7-34, 1995.

PIETROBELLI, Carlo. Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan. In: LASTRES, H. M. M. et al. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**, Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2002.

PINFIELD, L. A field evaluation of perspectives on organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, n. 31, p. 365-388, 1986.

PIORE, M. J.; SABEL, C. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do Mercoeste**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)--Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001.

PÓLO RS — Agência de Desenvolvimento. **Análise competitiva preliminar da cadeia produtiva de móveis do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2002.

POLONSKY, Michael Jay; SCHUPPISSER, Stephan W.; BELDONA, Srikanth. A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, p. 109-126, 2002.

PORTAL MOVELEIRO. Grandes redes controlam 50% do varejo de eletros. Disponível em: <http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/imprime_noticia.html?deNoticia>. Acesso em 01 set. 2005.

PORTAL MOVELEIRO. Cetemo realiza workshop sobre cartilhas moveleiras. Disponível em: <http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/>. Acesso em: 25 nov. 2005a.

PORTAL MOVELEIRO. MASISA instala centro de distribuição em Porto Alegre. Disponível em: <http://www.portalmoveleiro.com.br/redacao/imprime_noticia.html?deNoticia>. Acesso em: 30 jun. 2005b.

PORTER, Michael M. **Competitive advantage**. New York: Free, 1985.

PORTER, Michael M. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free, 1980.

PORTER, Michael. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PORTER, Michael. **The competitive advantage of nations**. London: Macmillan, 1990.

POSSAMAI, Agenor; VILAS BOAS, Ana Alice; CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da. Fatores determinantes da competitividade: uma análise do pólo moveleiro de Bento Gonçalves. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO — SIMPEP, 11., 2004. **Anais…** Bauru: SIMPEP, 2004.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 70-91, May/Jun 1990.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO — PNUD. **Atlas do desenvolvimento humano**, 2003. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index/php>. Acesso em: 12 out. 2005.

PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.) **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. Geneva: ILO, International Institute for Labour Studies, 1990.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. Introduction. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.), **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. Geneva: ILO, International Institute for Labour Studies, 1990. p. 1-9.

RABELLOTTI, Roberta. Is there an "industrial district model"? Footwear districts in Italy and Mexico compared. **World Development**, v. 23, n. 1, p. 29-41, 1995.

RABELLOTTI, Roberta; SCHMITZ, Hubert. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, v. 33, n. 2, p. 97-108, 1999.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS — RedeSist. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 5. ed. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2005. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 12 out. 2005.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS — RedeSist. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 03 fev. 2004.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Development processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Coordenação e Planejamento. **Estudo de desenvolvimento regional e logística para o RS:** relatório de avaliação final da cadeia de móveis. Porto Alegre: Consórcio Booz Allen/FIPE/HLC, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais — Sedai. **Identificação e análise de informações sobre os sistemas locais de produção do RS:** relatório para o arranjo industrial moveleiro. Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS-FAURGS, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais — Sedai. **Sedai**. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/index.html>. Acesso em: 19 jul. 2005a.

SANTOS, Ronaldo M. dos; PAMPLONA, Telmo; FERREIRA, Marcos J. B. **Design na indústria brasileira de móveis**. Campinas: Sebrae/Finep/Abimóvel/Unicamp, 1999. Disponível em: <http://www.abimóvel.org.br>. Acesso em: 20 jul. 2001.

SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton, UK: University of Sussex, 1997. (IDS Working Paper, n. 50).

SCHMITZ, Hubert. **Does local co-operation matter?** Evidence from industrial clusters in South Asia and Latin America. Brighton, UK: U niversity of Sussex, 1999.

SCHMITZ, Hubert. Global Competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999a.

SCHMITZ, Hubert. Local upgrading in global chains. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ/ /IE, 2000. (Nota técnica, n .6).

SCHMITZ, Hubert. Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster, **World Development**, v. 23, n. 1, p. 9-28, 1995.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCOTT, Allen J. Regional motors of the global economy. **Futures**, v. 28, n. 5, p. 391-411, 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS — Sebrae. **Conheça o trabalho no setor madeira e mobiliário do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/>. Acesso em: 29 mar. 2005.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000a. p. 171-207.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 119-145.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES — Sindmóveis. **A união produzindo resultados**. Bento Gonçalves, [2003 ou 2004].

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES — Sindmóveis. **Dados do Setor — 2004**. Bento Gonçalves. Disponível em: <http://www.sindmoveis.com.br/port/sindmoveis2.htm>. Acesso em: 07 out. 2005.

STORPER, Michael. The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies. **European urban and Regionrl studies**, v. 2, n. 3, p. 191-221, 1995.

STORPER, Michael; HARRISON, Bennett. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, n. 20, p. 407-422, 1991.

SUZIGAN, Wilson et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro, 2003.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Governança de sistemas de MPME em *cluster*s industriais. In: LASTRES et al. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2002a.

SUZIGAN, Wilson. Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de políticas. In: O FUTURO da indústria: oportunidades e desafios — a reflexão da universidade. [S. l.]: CNI/IEL/MDIC/STI, 2001. (Coletânea)

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. ***Clusters* ou sistemas locais de produção e inovação:** identificação, caracterização e medidas de apoio. São Paulo: IEDI, 2002.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT — UNCTAD. International Trade Center. **General trade data 2000 — 2004**. Disponível em: <http://www.intracen.org/tradstat/welcome.htm>. Acesso em: 20 jan. 2006.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION — UNIDO. **Development of clusters and networks of SMEs**. Vienna, 2001.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS — Unicamp. Instituto de Economia. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:** impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: madeira e móveis. Nota Técnica Final. Campinas, 2002. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas/doc/32madeiraMoveis.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2003.

VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos; PAMPLONA, Leonardo de Moura Perdigão; SOUTO, Sabrina Weber. **Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 83-96. (BNDES Setorial, n. 15).

VARADARAJAN, P. Rajan; CUNNINGHAM, Margaret H. Strategic Alliances: A synthesis of conceptual foundations. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 271--302.

VARGAS, Marco Antonio; ALIEVI, Rejane Maria. Competitividade, capacitação tecnológica e inovação no arranjo produtivo moveleiro da serra gaúcha. In: ARRANJOS e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Jnaieor: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, n. 39).

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: FEE/UFRGS, 2001.

VENZKE, Cláudio Senna**. A situação do ecodesign em empresas moveleiras da região de Bento Gonçalves, RS:** análise da postura e das práticas ambientais. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

WALTER, Achim; MÜLLER, Thilo A.; HELFERT, Gabriele; RITTER, Thomas. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, n. 32, p. 159-169, 2003.

WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct 1992.

WEBSTER Jr., Frederick E., Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, v. 3, n. 1, p. 9-18, 1994.

WEITZ, B.A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 5-320, 1995.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver. **Markets and hierarchies**. Glencoe, IL: Free Press, 1975.

WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationships. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 245-270.

WILSON, Elizabeth J.; VLOSKY, Richard P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 59-70, 1997.

WISNER, Joel D.; TAN, Keath Choon. Supply chain management and its impact on purchasing. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 4, p. 33-42, 2000.

WOOD Jr., Thomaz; ZUFFO, Paulo K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

YAU, Oliver H. M. et al. Is relationship marketing for everyone? **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 9/10, p. 1111-1127, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOGUEL, Gabriel. Creación de competências em ambientes locales y redes produtivas. **Revista de la Cepal**, n. 71, ago. 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Protocolo de análise

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
INSTITUIÇÕES DE APOIO		
Cursos técnicos e cursos de nível superior	• Adequação dos cursos de difusão do conhecimento ao mercado de trabalho do APL moveleiro.	• Em relação aos cursos técnicos e aos de nível superior relacionados com o *design* e com o processo produtivo do móvel: - eles atendem às necessidades das empresas? - têm custo acessível?
Treinamento de funcionários e de empresários	• Práticas de treinamento de recursos humanos.	• Os empresários têm realizado treinamento de seus funcionários nestes cursos? E em outros? • E os empresários recebem algum tipo de treinamento por parte das instituições de apoio? Qual?
Representatividade das organizações de classe	• Importância das organizações de classe para o APL moveleiro.	• As organizações de classe (Movergs, Sindmóveis) são representativas das empresas moveleiras do Arranjo Produtivo Local? • Exercem algum tipo de liderança? • Que percentual das empresas moveleiras do APL está inscrito nessas organizações?
O papel dos bancos estatais	• Forma como os bancos estatais contribuem para a consolidação do APL.	• Os bancos estatais (BB, Banrisul, BRDE) auxiliam na consolidação do APL? De que forma? • As linhas de crédito disponíveis para o setor são suficientes? • Como isso afeta o crescimento do APL?
Coordenação entre as instituições de apoio	• Verificar formas de atuação conjunta das instituições de apoio.	• De que forma as instituições de apoio trabalham entre si em relação ao APL? • Existe algum tipo de coordenação? • Os objetivos são similares?
Lideranças do APL	• Capacidade de mobilizar empresas, instituições de apoio e pessoas a favor do crescimento e da consolidação do APL.	• Quais são as organizações (empresas ou instituições de apoio) que exercem a liderança no APL? • Têm pessoas que se destacam como líderes?

(continua)

Protocolo de análise

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
FORMAS DE ORGANIZAÇÃO		
Consciência de grupo	• As pessoas estão conscientes da importância de divulgar o APL e de que as atividades conjuntas trazem benefícios para todos.	• As empresas têm consciência de que pertencem ao APL moveleiro e procuram desenvolver condutas que beneficiem ao conjunto do APL?
Verticalização das empresas	• Concentração de muitas etapas da cadeia produtiva em uma única empresa.	• As empresas do APL são muito verticalizadas, ou seja, concentram muitas etapas da cadeia produtiva no interior da própria empresa? Por quê?
Subcontratação	• As empresas delegam uma ou mais etapas da produção ou dos serviços para outras empresas.	• Em que circunstâncias ocorre a terceirização no AP L (por exemplo, grandes empresas com micro e pequenas)?
Redes de empresas	• Verificar a existência de redes de empresas no APL moveleiro e os benefícios delas advindos.	• Existem redes de empresas moveleiras? Como funciona a divisão do trabalho?
Alianças	• Forma como as empresas procuram complementar a carência de recursos e de habilidades.	• Que tipo de parcerias se produzem entre as empresas do APL?
Elos da cadeia produtiva	• Existência de todos os elos da cadeia produtiva no interior do APL.	• Todos os elos da cadeia produtiva se encontram no interior do APL ou alguns dos elos provêm de fora? Quais? De que localidades?

(continua)

Protocolo de análise

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
ATIVIDADE EXPORTADORA		
Fatores indutores	• Causas da atividade exportadora.	• A atividade de exportação de móveis é residual? Depende de que fatores? Tende a aumentar? Por quê?
Aumento das vendas	• Causas do aumento das exportações.	• De janeiro a maio de 2004 o RS vendeu 52,4% mais móveis em relação ao mesmo período de 2003. Por que se está vendendo mais para o exterior?
Empresas exportadoras	• Proporção de empresas exportadoras e não exportadoras.	• Que percentual das empresas do APL moveleiro são exportadoras?
Benefícios da exportação	• Benefícios para o APL.	• Quais os benefícios da exportação para o APL?
TIPOS DE INTERAÇÃO		
Relacionamento formal ou informal	• Forma como as empresas do APL se relacionam entre si.	• Os acordos entre as empresas do APL moveleiro costumam ser formais, registrados em documentos oficiais, ou informais, através de acertos verbais?
Encontros sociais	• A importância dos encontros sociais para os negócios.	• Os encontros sociais são importantes para alavancar os negócios?
Colonização italiana	• Forma como a colonização italiana da Serra gaúcha influi nos relacionamentos do APL.	• O fato de a região da Serra gaúcha ter sido colonizada por imigrantes italianos tem alguma importância para a consolidação do APL? Por quê?
Proximidade geográfica	• Benefícios da proximidade geográfica.	• A proximidade geográfica das empresas do APL favorece os negócios? Por quê?

(continua)

Protocolo de análise

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Pesquisa e Desenvolvimento	• Existência de atividades conjuntas de P&D entre as empresas do APL.	• As empresas do APL moveleiro fazem pesquisa conjunta (por exemplo, pesquisa de novos materiais, reciclagem de materiais, etc.)? • As empresas do APL moveleiro fazem desenvolvimento conjunto de produtos e processos (por exemplo, desenvolvimento de protótipos, introdução de novos produtos e processos, etc.)?
Desenvolvimento de fornecedores	• Práticas de desenvolvimento de fornecedores.	• As empresas do APL investem no desenvolvimento de fornecedores, auxiliando os, por exemplo, a produzirem com a qualidade desejada, atendendo-as normas existentes e nos prazos requeridos?
ATRIBUTOS DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO		
Cooperação		
Objetivos da cooperação	• Tipos de cooperação existentes e objetivos pretendidos.	• As empresas do APL cooperarem entre si? Quando se trata de cooperarem entre si, predominam os objetivos de curto ou de longo prazo? Quais os principais objetivos dessa cooperação?
Grau de cooperação	• Verificar a variação no grau de cooperação.	• Nos últimos cinco anos, o grau de cooperação entre as empresas aumentou?
Fatores que dificultam e fatores que facilitam a cooperação	• Características da cooperação entre empresas semelhantes. • Características da cooperação com fornecedores e clientes.	• O que favorece ou dificulta a cooperação entre empresas moveleiras cujos produtos são semelhantes? • Quais as dificuldades e as facilidades para a cooperação com fornecedores e clientes?

(continua)

Protocolo de análise

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Comprometimento		
Investimentos idiossincráticos	• Características dos investimentos realizados pelos atores sociais para fortalecer o APL.	• Que tipos de investimento (pessoas, recursos, instalações, ferramentas, equipamentos especializados, etc.) têm sido feitos pelas organizações de apoio ao APL moveleiro para atender às necessidades das empresas? • E pelas empresas, para se adequarem às orientações das instituições de apoio?
Dependência		
Intensidade da dependência	• Dependência das empresas em relação às organizações de apoio.	• As empresas do APL moveleiro reconhecem a importância das instituições de apoio? Se as instituções de apoio parassem de apoiar, isso as afetaria?
Troca de informações		
Fluxo de informações	• Fluxo de informações entre as organizações de apoio e entre elas e as empresas.	• Como tem sido a troca de informações com as organizações de apoio do APL e com as empresas?
Formalidade e informalidade	• Freqüência e grau de formalidade na troca de informações.	• A troca de informações entre as empresas do APL moveleiro e entre elas e as instituições de apoio corre formal ou informalmente? Freqüentemente ou esporadicamente? Inclusive informações sigilosas?

(continua)

•

Protocolo de análise

VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
	Satisfação	
No relacionamento	• Satisfação no relacionamento com os outros atores sociais do APL.	• O relacionamento de sua organização com o APL moveleiro tem sido satisfatório?
Quanto ao desempenho	• Comparação entre expectativas e desempenho efetivo das empresas.	• Em relação às expectativas de sua organização, o desempenho das empresas do APL é satisfatório?
	Confiança	
Franqueza no diálogo	• Existência, ou não, de franqueza no diálogo entre instituições de apoio, entre estas e as empresas e entre as próprias empresas.	• Existe franqueza no diálogo entre as instituções de apoio ao APL moveleiro? E no diálogo com as empresas? E no diálogo entre as empresas?
Intensidade da confiança	• Intensidade da confiança entre os atores do APL.	• Como você considera o grau de confiança entre os atores do APL (instituições de apoio, empresas, etc.).

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista a fornecedores

1 Que tipo de relacionamento a sua organização mantém com empresas do pólo moveleiro de Bento Gonçalves?

2 Houve algum tipo de cooperação entre sua organização e as empresas do pólo moveleiro para o desenvolvimento de algum produto?

3 As empresas do pólo moveleiro de Bento Gonçalves têm pedido produtos personalizados? Elas foram atendidas?

4 Como tem sido a troca de informações entre sua organização e as empresas do pólo moveleiro?

5 Que percentual da produção total da sua empresa é destinada ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves?

6 Que percentual de clientes do pólo moveleiro de Bento Gonçalves tem demonstrado fidelidade à sua empresa?

7 Em média, as empresas do pólo moveleiro de Bento Gonçalves são suas clientes há quantos anos?

8 Existe alguma possibilidade da sua empresa abrir uma nova fábrica que se localize no pólo moveleiro de Bento Gonçalves? Por que sim ou por que não? E um centro de distribuição?

9 A tentativa da Movergs de fortalecer a cadeia produtiva de madeira e móveis favorece a sua empresa?

10 Existe alguma preocupação com os tipos de produtos químicos utilizados pela sua organização no sentido de haver o risco de ser condenado o produto final por países onde a consciência ecológica é muito forte?

11 Se você tivesse uma “bola de cristal”, como você enxergaria o futuro do pólo moveleiro de Bento Gonçalves? Como a sua organização estaria posicionada nesse cenário?

EDITORAÇÃO

Supervisão: Valesca Casa Nova Nonnig. Secretária: Vera Lúcia Pires Dalberto. Expedição: Lisete Maria Girotto.
Revisão
Coordenação: Roselane Vial.
Revisores: Breno Camargo Serafini, Rosa Maria Gomes da Fonseca, Sidonia Therezinha Hahn Calvete e Susana Kerschner.
Editoria
Coordenação: Cirei Pereira da Silveira.
Composição, diagramação e arte final: Denize Maria Maciel, Ieda Terezinha Koch Leal e Rejane Maria Bondanza Lopes.
Conferência: Lourdes Teresinha dos Santos, Rejane de Barcellos Schimitt e Vera Sonia Silva de Castro.
Impressão: Cassiano Osvaldo Machado Vargas e Luiz Carlos da Silva.