



Cenário Moveleiro

Análise econômica e suporte para as decisões empresariais

Número 04/2006



Cenário Moveleiro

Análise econômica e suporte para as decisões empresariais

Estratégia competitiva no nível da cadeia produtiva: os desafios para a indústria moveleira do Rio Grande do Sul

Nas edições anteriores do **Cenário Moveleiro**, o foco da análise foram as tendências da economia brasileira para o ano de 2007, bem como as implicações para as empresas moveleiras do Rio Grande do Sul, em termos de orientação para o seu planejamento operacional.

Nesta edição, iniciamos uma sequência voltada a analisar as tendências em termos da cadeia produtiva de móveis, procurando destacar a evolução e a tendência em diferentes aspectos da atividade moveleira e dos elos intermediários da cadeia produtiva. No início desta sequência, procuramos destacar um aspecto fundamental das condições competitivas da indústria moveleira (e que caracteriza, em verdade, um número elevado de setores da indústria manufatureira): a importância da concentração geográfica da produção, com a constituição dos *clusters* ou arranjos produtivos, e a necessidade de maior articulação entre os diferentes elos que compõem uma determinada cadeia produtiva.

A principal proposição que decorre desta análise, conforme veremos, é de que a capacidade competitiva das empresas será tanto maior quanto maior for a capacidade de cooperação e comunicação entre os elos da cadeia produtiva, incluindo empresas de um mesmo elo.

A análise aqui apresentada é baseada parcialmente em palestra realizada no 5o. Encontro da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis, ocorrido em 30 de novembro deste ano de 2006, na sede da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.

- **Os desafios no nível da cadeia produtiva**

O acirramento da competição internacional, com o desenvolvimento de novos pólos de produção industrial, em países e regiões emergentes, com um maior fluxo de informações e com maior mobilidade no comércio de bens e serviços, traz à tona questões importantes, cujo enfrentamento é vital para a capacidade de sobrevivência e expansão de cada empresa em nível individual (mesmo nos mercados nacionais, a dinâmica dos mercados apresenta novos desafios; como exemplo, no caso da indústria brasileira de móveis, temos o surgimento ou a consolidação de novos clusters produtivos).

Estas questões podem ser assim organizadas:

- 1) Em tempos de globalização e maior abertura comercial, faz sentido pensar em fortalecimento das cadeias produtivas de base local? Ou é melhor ficar restrito apenas às iniciativas e forças individuais no mercado?
- 2) O esforço coletivo e institucional de fortalecimento das cadeias produtivas, através das associações setoriais e projetos de cooperação, pode acarretar benefícios individuais para as empresas integrantes?
- 3) Quais os benefícios que podem advir da cooperação e da coordenação entre empresas nas cadeias produtivas?

- 4) É possível contrabalançar a tendência de migração da produção industrial para outras regiões e desarticulação que isto pode provocar nas cadeias produtivas já estabelecidas?

- 5) Quais são os benefícios do esforço de adensamento das cadeias produtivas locais?

A análise da competitividade em cadeias produtivas leva a conclusões que apontam para a necessidade de um maior esforço de cooperação e articulação entre as empresas que formam um cluster e integram uma cadeia produtiva, bem como para a importância da atuação das instituições e entidades setoriais, no sentido de desenvolver e implementar projetos que realizem o potencial de vantagens competitivas derivadas da concentração geográfica da produção.

As experiências internacionais mostram que a desarticulação da cadeia produtiva pode acarretar o declínio industrial e a desestruturação de toda a cadeia produtiva. Na apresentação realizada, foi destacado um caso de aplicação de uma política incentivada pelo Banco Mundial, em meados da década de 90, que reduziu o imposto de exportação sobre o produto primário (no caso a castanha de caju, em Moçambique, na África). Com a falta de articulação entre os elos da cadeia produtiva, os interesses da indústria de transformação foram ignorados. A redução do imposto de exportação resultou no forte declínio do processamento industrial, em benefício de empresas com domínio de mercado, localizadas na Índia. Os produtores primários tiveram ganhos menos substanciais do que os anunciados e o resultado final foi uma perda econômica para o conjunto da economia.

Este exemplo, entre outros, serve para ilustrar o fato de que a falta de coordenação entre os elos da cadeia produtiva pode comprometer a própria sobrevivência das empresas. Por outro lado, uma articulação mais forte entre fornecedores e compradores, em diferentes segmentos de uma cadeia de produção, pode contribuir de forma significativa para a capacidade competitiva de cada empresa ali presente e para a consolidação da cadeia produtiva a médio e longo prazo.

- **Aproveitando as vantagens competitivas da concentração geográfica e do adensamento das cadeias produtivas locais**

Para que as empresas possam identificar as melhores formas de se articularem entre si e de se integrarem às iniciativas das entidades setoriais, é importante destacar o modo pelo qual as vantagens competitivas resultam da concentração geográfica em pólos produtivos regionais e do adensamento das cadeias produtivas locais.

Em primeiro lugar, a constituição de pólos regionais com aglomerações de empresas pertencentes a um mesmo setor ou a uma mesma cadeia produtiva facilita a formação de mercados de fatores produtivos (mão-de-obra, serviços especializados, insumos, serviços de infra-estrutura, formação de recursos humanos, centros tecnológicos). Mas muitos destes mercados (e especialmente a qualificação da oferta de determinados serviços) não decorrem espontaneamente da concentração geográfica, sendo necessário um esforço conjunto das empresas e sua integração em associações setoriais e projetos cooperativos.

Em segundo lugar, é importante observar que, em termos mercadológicos, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional, os compradores (agentes intermediários e consumidores finais) costumam associar os produtos e marcas de uma empresa a uma marca ou imagem da base geográfica regional de onde provém o

produto. Neste sentido, a capacidade competitiva de uma empresa e seu maior acesso aos mercados nacionais e internacionais depende da formação de uma “marca” e “imagem” coletiva, vinculada à região, a qual (i) aumenta o valor dos ativos das empresas; (ii) facilita a comunicação junto aos canais de mercado. Além disso, esta “marca” e “imagem” coletiva também ajuda a sinalizar para investimentos complementares, que vão fortalecer e adensar ainda mais a cadeia produtiva local, bem como ajuda a facilitar o acesso aos canais de financiamento e aos canais governamentais.

Em terceiro lugar, a proximidade geográfica permite que sejam estabelecidos projetos de cooperação entre as empresas, de modo a compartilhar sistemas de suprimentos, desenvolvimento de produtos e distribuição, compartilhando custos de aquisição, pesquisa mercadológica, elaboração de materiais de divulgação, entre outras possibilidades.

Em quarto lugar, a proximidade geográfica facilita a coordenação de investimentos, especialmente quando há prazos de retorno muito diferentes e mais longos. Um exemplo claro disto é cadeia produtiva de base florestal. A indústria moveleira depende de investimentos que são feitos em outros elos e que demandam um longo tempo para maturação. Em contraposição, os investidores nos setores com maior tempo para maturação dependem da sinalização e da consolidação dos demais elos da cadeia produtiva, caracterizando uma situação de interdependência.

Finalmente, cabe destacar que a competição internacional já ocorre também entre “clusters” ou pólos produtivos. Por isto, é vital o esforço de coordenar as ações de um determinado cluster ou de uma cadeia produtiva local, definindo estratégias no nível da cadeia produtiva, as quais serão orientadoras das definições estratégicas de cada empresa individualmente.

O aproveitamento das vantagens competitivas da concentração geográfica e do adensamento das cadeias produtivas locais depende fundamentalmente da capacidade de desenvolvimento de ações conjuntas entre as empresas, de um lado, e da adesão das empresas a iniciativas de cooperação e coordenação, normalmente realizadas por instâncias de associação setorial (entidades setoriais). No caso da cadeia produtiva de madeira e móveis do Rio Grande do Sul, o potencial de expansão destas iniciativas é extraordinário. Tornar efetivo e concreto este potencial de iniciativas de cooperação e articulação pode se tornar um fator decisivo para o êxito competitivo das empresas moveleiras do Rio Grande do Sul.

Cenário Moveleiro

Boletim Número 04/2006

