

## **Estudo das potencialidades de crescimento e desenvolvimento competitivo da indústria moveleira da cidade de Santa Maria, RS<sup>#</sup>**

Herton Castiglioni Lopes <sup>\*</sup>  
Franciel Jean Lucca <sup>\*\*</sup>

*Title: The growth potential and competitive development of the furniture industry in Santa Maria, RS*

### **RESUMO**

Diante das dificuldades enfrentadas pelas indústrias nacionais nos últimos anos e da preocupação com o setor industrial como forma de contribuir para o desenvolvimento local, este trabalho traz como objetivo estudar as potencialidades de crescimento e desenvolvimento competitivo da indústria moveleira da cidade de Santa Maria/RS. Para tanto, foram analisadas as estratégias adotadas pelas empresas da cidade, a adequação do setor como *cluster* e sua competitividade. Após a aplicação dos questionários às empresas associadas ao NUMOV/SM, foi possível constatar que a estratégia preferida pela maioria delas é a diferenciação, o que contribui para um melhor desempenho, em função do mercado ao qual as empresas pertencem. Sobre o processo de *clusterização*, apesar de algumas dificuldades terem sido observadas, também se constataram muitas potencialidades, como, por exemplo, a existência de liderança e cooperação no setor. As variáveis analisadas com relação à competitividade da indústria mostraram, de uma forma geral, comportamento satisfatório, no entanto, com alguns problemas que ocorrem em função do baixo crescimento econômico na região. Destaca-se, desta forma, que as potencialidades estão presentes, mas para que a indústria se desenvolva é necessário que tais problemas sejam eliminados, pois, assim, o setor será capaz de gerar um impacto mais significativo na economia local, contribuindo para a geração de renda e emprego na região.

Palavras-chave: Indústria moveleira; desenvolvimento competitivo, *cluster*.

---

**Recebido em 07.07.2007. Aceito em 09.10.2007.**

<sup>#</sup> Relatório de pesquisa apresentado na forma de artigo científico à Pró-Reitoria de Pesquisa do Centro Universitário Franciscano, conforme edital n. 1/2005 para projetos e extensão, ensino e pesquisa e edital nº 01/2006 para projetos de pesquisa vinculados ao Programa de Bolsa de Iniciação Científica (PROBIC/UNIFRA).

<sup>\*</sup> Professor responsável pela coordenação e elaboração da pesquisa. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), economista (UFSM), professor titular e coordenador do Curso de Economia do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Rua Duque de Caxias, nº 968, apto. 202, Santa Maria, 97010-200, RS, Brasil. E-mail: herton@unifra.br.

<sup>\*\*</sup> Bolsista PROBIC do Centro Universitário Franciscano. Acadêmico do curso de Economia do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Rua Vale Machado, nº 1309, apto. 04, Santa Maria, 97010-530, RS, Brasil. E-mail: lucca.f@hotmail.com.

## ABSTRACT

In the light of the difficulties faced by national industrial companies in recent years and the concern with the industrial sector as a contributor to local development, this article examines the potential for growth and competitive development of the furniture industry in the city of Santa Maria. The strategies used by some companies were analyzed, as well as the adaptation of the industry as a cluster and its competitiveness. After a questionnaire was applied to the companies that are members of NUMOV/SM, it was possible to conclude that the strategy preferred by most of them is differentiation, which contributes to a better performance in the market to which they belong. As far as the clustering process is concerned, in spite of some difficulties that were observed, many potentialities were also found, such as the existence of leadership and cooperation in the sector. The variables analyzed regarding the industry's competitiveness showed in general a satisfactory behavior. However, a few problems occur because of the slow economic growth in the region. Thus, potentialities are present, but for the industry to develop those problems must be eliminated, for in this way it will be able to have a more significant impact on the local community by contributing to generate income and job opportunities in the region.

Keywords: Competitive development, furniture industry, regional economy.

*JEL Classification:* O10, O18, R10

## 1 Introdução

Os últimos anos deste século presenciaram grandes transformações tanto no ambiente econômico como social. Castells (1999), por exemplo, afirma que surgem novos paradigmas trazendo consigo reflexos sobre os diversos agentes que compõem a sociedade. Tais mudanças acabam por repercutir diretamente nas indústrias locais trazendo influência direta sobre as organizações e, conseqüentemente, também sobre sua capacidade competitiva.

No Brasil, o reflexo é sentido com maior intensidade a partir do início da década passada quando a economia nacional passa por uma maior abertura de mercado, inserindo-se num modelo de concorrência que passa a se processar em âmbito mundial. Tal fato traz repercussões diretas sobre as indústrias nacionais, que estavam acostumadas a atuar em um ambiente altamente protecionista e que não desencadeava grande preocupação com a melhoria do seu grau de competitividade.

Diante desse novo ambiente, nossas indústrias, ao passarem por dificuldades, também comprometem sua capacidade de geração de renda, emprego e promoção de desenvolvimento. É nesse contexto de transformações e diante da importância do setor industrial para dinâmica do desenvolvimento local que este trabalho traz como objetivo estudar as potencialidades de crescimento e desenvolvimento competitivo da indústria moveleira da cidade de Santa Maria/RS. Para atingir tal objetivo, foram analisadas as estratégias adotadas pelas empresas da cidade, a adequação do setor como *cluster* e sua competitividade.

O setor industrial é fundamental para o desenvolvimento econômico do município, principalmente, porque, atualmente, Santa Maria é conhecida pela maior evolução do setor terciário, onde se destacam a atividade comercial e a prestação de serviços públicos. Segundo o jornal *A Razão* (2005), as funções terciárias na cidade ocupam mais de 80% da população ativa e se relacionam, principalmente, à atividade comercial e educacional.

Ainda à frente do setor industrial, em segundo lugar, encontra-se o setor primário, com destaque para empresas de pequeno e médio porte. Somente em terceiro lugar encontra-se o setor industrial e, neste caso, observa-se maior participação da fabricação de alimentos (155 indústrias), da fabricação de móveis e artefatos de madeira (106 estabelecimentos) e da indústria metalúrgica (105 estabelecimentos).

A preocupação com o desenvolvimento industrial é constante para as autoridades locais, tanto que em 1999 foi elaborada a Lei Municipal de Industrialização que visa atrair indústrias para o município. A referida lei oferece alguns benefícios para as indústrias se instalarem na cidade, dentre os quais se podem citar a isenção da taxa de licença para execução de obras e localização de estabelecimentos, isenção da taxa de coleta do lixo, isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU).

Diante da necessidade de incentivar a industrialização da cidade, além da tentativa de atração de novas indústrias, também é de fundamental importância o crescimento e desenvolvimento das já existentes. É neste aspecto que o estudo do setor moveleiro da cidade

apresenta relevância, pois é fundamental para diagnosticar suas potencialidades e fragilidades, contribuindo para que o setor alcance maior grau de desenvolvimento.

Com o objetivo de melhor atender a proposta apresentada, a seguir apresenta-se uma revisão de literatura (item 2), que traz aspectos teóricos relativos a estratégias competitivas, *clusters* e competitividade industrial. O item 3 mostra a metodologia utilizada para realização da pesquisa. O item 4 apresenta as características do setor moveleiro nacional, seguido da análise dos resultados obtidos mediante a aplicação de questionários às fabricas de móveis da cidade. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo (item 5).

## **2 Revisão de literatura**

Esta parte da pesquisa apresenta uma breve revisão das teorias que tratam o tema estudado. Portanto, a seguir mostra-se o referencial teórico utilizado para análise das estratégias competitivas das firmas. Em seguida, faz-se referência à teoria que analisa os *clusters* industriais, já que o desenvolvimento de indústrias com esta estrutura é capaz de trazer vantagens do ponto de vista competitivo. Por fim, são apresentadas diferentes visões sobre a competitividade e a dificuldade existente no que diz respeito à sua exata conceituação e mensuração.

### **2.1 Estratégias competitivas**

O termo estratégia, no âmbito empresarial, foi fortemente influenciado pelo conceito de estratégia militar. Tal palavra deriva do grego *strategós*, que se refere a general ou comandante militar. Neste sentido, enfoca as ações que devem ser tomadas por um comandante frente a seus subordinados, visando estabelecer operações com a finalidade de vencer o inimigo.

Alday (2002), por exemplo, faz referência à obra de Sun Tzu intitulada *A arte de guerra*. Esta obra foi escrita na China há 2.500 anos e mostra, em um contexto militar, as estratégias que deveriam ser utilizadas para vencer o inimigo. No entanto, não se trata de ações utilizadas somente em guerras, tanto que os conceitos são largamente aceitos no contexto empresarial, porque mostram o caminho para enfrentar todo tipo de concorrente.

Quando se faz referência ao desenvolvimento do conceito de estratégia, mais voltado ao setor industrial, observa-se que o mesmo se refere à formulação de planos, políticas ou ações organizadas, com o objetivo de alcançar o sucesso e uma melhor posição frente aos concorrentes, ou seja, conseguir “vantagem competitiva”.

Destaca-se como expoente, na literatura atual que trata do assunto, Michael E. Porter. Em sua obra “Vantagem competitiva”, o autor faz uma análise setorial da indústria para defender a idéia de que a rentabilidade de uma empresa é determinada pela forma como esta se adequa à influência das cinco forças competitivas que atuam em um mercado. Tais forças são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. Posteriormente, Porter (1989, p. 1), em sua obra *Estratégia competitiva*, centra sua análise mais especificamente na empresa e define estratégia competitiva como “a busca de uma posição favorável em uma indústria” visando “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”.

Outros autores também se ocuparam do assunto trazendo diversas contribuições para a compreensão e importância das estratégias para as empresas. Mintzberg (1994), por exemplo, considera a estratégia como um plano ou alguma coisa equivalente, uma direção ou um curso das ações do futuro. Segundo este autor, a estratégia é uma palavra que definimos como um caminho para usar em relação a outro.

As estratégias a serem implementadas por uma empresa tornam-se, então, um fator determinante de seu sucesso ou fracasso no mercado. Tal visão fica clara na definição de competitividade proposta por Ferraz *et al.* (1997, p. 3) quando citam que se trata da “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

É através da implementação de estratégias bem sucedidas que as indústrias obtêm sucesso no mercado no qual atuam. Neste caso, para diagnóstico e análise das principais

estratégias competitivas utilizadas pelo setor moveleiro em questão, será utilizada como referencial teórico a obra de Porter (1986) que descreve tais estratégias em termos genéricos e as classifica em liderança de custos, diferenciação dos produtos e enfoque, as quais são descritas a seguir.

a) Estratégia de Liderança de Custos é uma abordagem bastante poderosa. Objetiva-se, com esta estratégia, obter uma vantagem sustentável em termos de custo e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo que o dos demais concorrentes. Neste sentido, esta estratégia propicia uma maior lucratividade, a não ser quando é totalmente utilizada como um esforço agressivo de redução de preços a fim de tomar mercado das empresas rivais. A estratégia de redução de custos também é uma importante alternativa para um produtor ganhar ou defender a sua parcela de mercado contra eventuais concorrentes. Os produtos com mais baixo preço têm uma vantagem significativa no que se refere à preferência de consumidores, cuja decisão de consumo é muito influenciada pelo custo do produto.

b) Estratégia de Diferenciação ocorre quando a empresa estabelece, em seu produto, algum atributo que o diferencia dos demais existentes no mercado. Esta estratégia pode ser utilizada quando as preferências dos consumidores forem tão diversas que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado. Para que a diferenciação de um produto seja bem sucedida, é necessário conhecer o comportamento dos consumidores, para, neste caso, aprender o que eles consideram importante e adquirir, desta forma, vantagem em relação ao concorrente. Observa-se a vantagem competitiva de diferenciação quando alguns compradores se tornam fortemente dependentes dos atributos e características de um produto. Esta estratégia, quando bem sucedida, permite às empresas obter um preço mais alto pelo seu produto, vender mais unidades e ganhar uma lealdade maior dos compradores com relação à sua marca. Convém salientar, no entanto, que a diferenciação aumenta a lucratividade da empresa toda vez que as receitas obtidas através dos atributos de diferenciação dos produtos forem superiores aos custos necessários para realizá-la.

c) Estratégia de especialização e enfoque ocorre quando a concorrência é intensa, e neste caso a estratégia baseada na especialização e enfoque assume considerável importância. A utilização desta estratégia tem início com a escolha de um novo nicho de mercado,

preferencialmente onde os compradores possuam preferências ou exigências únicas. Também pode ser definido pelas exigências de utilização dos produtos ou pelas suas características físicas. A vantagem competitiva baseada nesse tipo de estratégia consiste tanto na utilização de custos mais baixos que os demais competidores quanto na capacidade de oferecer aos compradores desse nicho um produto diferente dos demais existentes. Desta forma, apresenta-se como uma boa estratégia quando se observa que o mercado no qual a empresa atua não apresenta mais a mesma atratividade.

## **2.2 *Clusters*: conceito e contribuição para competitividade industrial**

Em sua tradução, o termo *cluster* se refere a aglomerado, ou seja, agrupamento de empresas. Neste caso, comumente é utilizado para definir a aglomeração de firmas de pequeno porte que, por se apresentarem geograficamente próximas, são capazes de usufruir mais vantagens comparativamente à sua atuação de forma isolada.

Os estudos sobre concentrações de empresas não são recentes na literatura, pois é possível encontrar considerações sobre as vantagens deste tipo de estrutura nos estudos de Alfred Marshall (1982) na sua obra *Princípios de economia*, em 1890. Segundo Kerstenetzky (2003), Marshall fez a distinção entre as economias internas e externas. A primeira é decorrente do aumento no tamanho médio das firmas, o que lhes proporciona vantagens na compra de insumos, na comercialização dos produtos e na aquisição e uso de maquinarias. Além disso, a maior escala também é capaz de desenvolver trabalhadores e gerentes mais especializados, comparativamente a firmas menores. As economias externas, por sua vez, estariam relacionadas ao desenvolvimento de distritos industriais que, por se tratarem de aglomerações de firmas em determinadas áreas geográficas e com atividades semelhantes ou correlacionadas, são capazes de proporcionar vantagens como: maior qualificação local da mão-de-obra, compartilhamento de informações entre produtores e maior adaptação do maquinário às condições de produção (dentre outras).

Atualmente, a aglomeração de firmas de segmentos correlacionados ficou mais conhecida sob a denominação de *cluster*. Dentre os autores que trabalham este conceito, encontra-se Porter, que, ao analisar a competitividade industrial, destaca o forte papel exercido

pelas aglomerações de empresas como determinante do seu desempenho competitivo. Neste caso, os *clusters* são definidos pelo autor como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (Porter, 1999, p. 211).

Amato Neto (2000) também apresenta um conceito semelhante para tal estrutura industrial. Segundo ele, os *clusters* são simplesmente uma concentração setorial e geográfica de empresas. Apesar dos conceitos de Porter (1999) e de Amato Neto (2000) apresentarem significativa relevância e contribuição para identificação de um *cluster*, torna-se fundamental mencionar o fato de que existem diferentes estágios de evolução para uma aglomeração de empresas. Diante disso, convém mencionar a diferenciação teórica proposta por Paiva (2002). Segundo o autor, os aglomerados ou *clusters* são apenas a forma mais simples de concentração empresarial, pois caso a estrutura continue sua evolução logo se transforma em um Arranjo Produtivo Local (APL) e, posteriormente, torna-se Sistema Local de Produção (SLP).

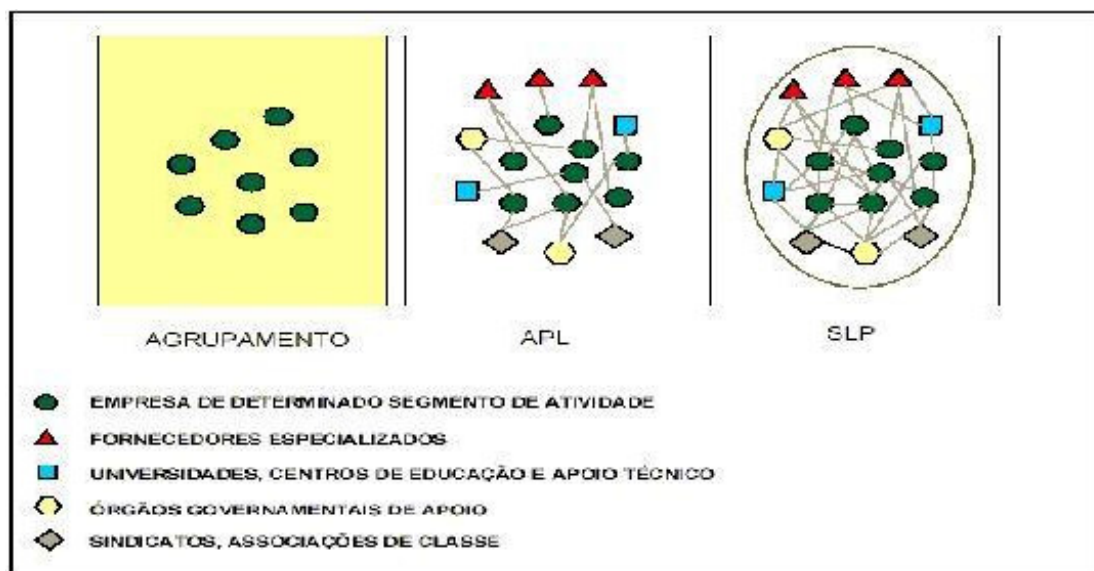
A diferenciação teórica entre os conceitos foi também apresentada por Schmitt *et al.* (2004), ao adotarem visão semelhante à de Paiva (2002). Tem-se, portanto, de acordo com a Figura 1, a característica evolutiva dos aglomerados de empresas, pois, à medida que o agrupamento de empresas se desenvolve, logo surgem diversas entidades que prestam apoio à principal atividade desenvolvida pelo agrupamento de empresas, formando-se, assim, um APL. À medida que o agrupamento segue sua evolução, intensifica-se o relacionamento entre os agentes que formam o grupo. Está-se, então, frente a um SLP.

Apesar da proposta de diferenciação entre um simples agrupamento de empresas, APL e SLP, acredita-se que, independentemente do conceito que seja adotado, quanto maior o estágio evolutivo da aglomeração, maiores são os benefícios deste tipo de estrutura. Porter (1999), por exemplo, apesar de não apresentar a distinção entre os conceitos, admite que as concentrações de empresas assumem diferentes graus de desenvolvimento, de forma que quanto mais avançado e complexo esteja a concentração, maior tende a ser sua contribuição para toda a indústria.



A existência de um agrupamento de empresas de mesmo segmento é capaz de proporcionar à indústria vantagens que ocorrem pela sinergia gerada no conjunto. Dessa forma, uma estrutura desse tipo traz benefícios para todo o setor e para as empresas isoladamente, já que em um local geograficamente próximo é possível encontrar diversos agentes econômicos que aumentam a eficiência coletiva do complexo. Além do mais, é conveniente salientar que as firmas presentes em um aglomerado são perfeitamente capazes de estabelecer estratégias de cooperação paralelas a ações de competição, principalmente porque, em alguns casos, a competição se estabelece não em nível industrial local, e sim entre diferentes complexos industriais.

Figura 1: Sistemas locais de produção.



Além da criação de sinergia, o desenvolvimento da aglomeração leva ao surgimento de instituições com um inter-relacionamento que incentiva o desenvolvimento da capacidade inovativa das firmas. Sobre este aspecto, Goldstein e Toledo (2006), referindo-se a aglomerações de pequenas e médias empresas, observam que a inovação, seja ela estabelecida visando a atingir novos nichos de mercado, visando a novos processos ou nova organização da produção, é fator determinante do desempenho industrial. Os autores também destacam a importância de qualquer tipo de inovação, seja revolucionária – que altera completamente o processo produtivo – ou apenas incremental – que proporciona uma pequena melhoria no processo.

Ainda segundo Goldstein e Toledo (2006), quando a inovação se desenvolve e se criam constantes melhorias nas empresas, é possível que, pela proximidade geográfica, seja gerado um efeito positivo que pode desencadear o crescimento de todo o *cluster*. Do contrário, também existe a possibilidade de os baixos ciclos de inovações desencadear diversos problemas nas empresas, o que também pode repercutir na aglomeração, prejudicando, assim, sua continuidade.

Além da capacidade de inovação, também são destacadas, pelos autores, possibilidades de uma maior difusão da informação e redução de custos nas empresas que fazem parte do *cluster*. Estas vantagens ocorrem em função da maior cooperação e confiança, além da transferência de conhecimento e tecnologia entre as empresas próximas geograficamente. Trata-se, portanto, da criação de um diferencial em relação aos concorrentes que não se apresentam agrupados e que, por agirem de forma isolada, não se beneficiam desses fenômenos.

Por fim, cabe destacar, no que diz respeito aos diferentes graus de desenvolvimento das aglomerações, que a proposta desse trabalho não é a de buscar diferentes denominações para o estágio de evolução da indústria estudada. Procurar-se-á, no entanto, avaliar a adequação do setor como um *cluster*, identificando as entidades presentes no setor, assim como seu desempenho no atendimento às necessidades das empresas fabricantes de móveis da cidade.

### **2.3 Competitividade: desempenho e eficiência**

O conceito de competitividade e, conseqüentemente, sua mensuração são aspectos muito debatidos na literatura que trata do assunto. De acordo com Kupfer (1992), isto ocorre devido aos diversos enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associar o termo. Quando se faz referência à competitividade de uma empresa ou indústria, observa-se claramente uma ligação e dependência deste conceito com as estratégias competitivas. Neste caso, é correto afirmar que as estratégias ou ações implementadas pelas empresas em determinado momento são, em grande medida, responsáveis pela determinação de seu sucesso no mercado.

Ao trabalhar o conceito de competitividade, Kupfer (1992) faz a distinção entre competitividade vista como desempenho e como eficiência, afirmando a existência de

dificuldades em relacionar ambos os conceitos para determinar se a empresa ou indústria é competitiva. Na sua opinião, estas dificuldades decorrem do fato de que, quando se avalia a competitividade como desempenho (variável *ex-post*), conclui-se que ela é determinada por uma série de fatores, entre os quais a eficiência seria apenas um. Deveriam ainda ser considerados fatores como qualidade dos produtos, capacidade de diferenciação, etc. Já os que advogam em defesa da competitividade vista como eficiência assumem uma postura *ex-ante*, afirmando que o desempenho de mercado seria uma expressão da eficiência interna da organização.

Com isso, observa-se a dificuldade de convergência entre os conceitos, principalmente pelo caráter temporal e dinâmico dos mesmos. Neste caso, o autor adota o conceito de competitividade como sendo uma função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Apesar da consistência desta definição, sua operacionalização apresenta-se de difícil praticidade, uma vez que se torna inicialmente necessário avaliar o padrão de concorrência para, em momento posterior, proceder à difícil análise da adequação das estratégias a ele.

Ainda sobre estas diferentes visões, Haguenauer (1989), que também é mencionada por Kupfer (1992), afirma que a competitividade do ponto de vista do desempenho, em sua noção mais simples, reflete a capacidade das indústrias em penetrar em vários mercados e possui como vantagem a fácil construção de indicadores. Estes indicadores podem simplesmente ser medidos pela evolução, por exemplo, das exportações industriais.

Apesar de levar em consideração principalmente fatores relacionados no nível de exportações, é possível também incluir outros indicadores na análise. Este tipo de adequação pode ser útil para avaliação de indústrias que ainda não apresentam participação no mercado internacional. Bons indicadores, neste caso, seriam as vendas ou sua taxa de crescimento, que pode também ser expressa em termos de participação de mercado ou *market share*.

A visão de competitividade como eficiência, por sua vez, apresenta-se bastante restrita às condições de produção. Segundo Haguenauer (1989), os autores que adotam esta linha de raciocínio tendem a avaliar a competitividade como uma característica estrutural, conceituando-a

como a capacidade de um determinado país de produzir determinados bens, igualando ou superando os níveis de eficiência apresentados por outras economias. Este conceito de concorrência internacional, no entanto, pode ser traduzido também como forma de concorrer no mercado local, tratando-se de uma forma de superação da concorrência interna.

No que diz respeito aos indicadores que podem ser estabelecidos, pode-se dizer que os mesmos são diversos, incluindo preço, qualidade, níveis salariais, produtividade, etc. Esta visão de competitividade, portanto, apresenta-se relacionada as condições em que se realizam as operações da firma ou indústria, comparativamente à concorrência. Utilizando-se da afirmação de Kupfer (1992), este conceito está associado à relação insumo-produto, ou seja, ao poder de converter insumos em produtos com o máximo de eficiência.

Independentemente das discussões sobre a importância de ambos os aspectos, seja a competitividade como desempenho ou como eficiência, procurou-se avaliar ambos na indústria em análise. Justifica-se tal abordagem pelo fato de que, embora tais visões sejam passíveis de críticas e existam dificuldades de convergência entre os conceitos, as mesmas fornecem subsídios para a avaliação de alguns indicadores de competitividade na indústria pesquisada, de forma que podem fornecer conclusões sobre sua capacidade de competição. Além do mais, quanto mais competitiva é uma indústria, admite-se que maior a sua capacidade em contribuir para a geração de renda e emprego. Ressalta-se também que os indicadores utilizados na pesquisa são apresentados na parte metodológica do trabalho (item 3.2).

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Classificação da pesquisa e fonte de coleta dos dados**

Este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva. Caracteriza-se como exploratória porque se enquadra na definição proposta por Gil (1991), que afirma que tais pesquisas têm como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com o objetivo de proporcionar a formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos que serão desenvolvidos posteriormente. Também se trata de uma

pesquisa que busca proporcionar uma visão geral acerca de determinado acontecimento. Por sua vez é considerada como descritiva, porque tem a função de descrever as características de determinado fenômeno.

Com relação aos dados utilizados, ressalta-se que os mesmos são de origem primária. Para sua coleta, foram obtidas informações junto às empresas moveleiras da cidade de Santa Maria/RS mediante a aplicação de questionários aos empresários do setor.

### **3.2 Variáveis analisadas**

No que diz respeito às estratégias competitivas, procurou-se questionar, de acordo com o referencial teórico de Porter (1989), quais as estratégias preferidas pelas empresas para competir no mercado. Nesse caso, também se procurou analisar como tais estratégias são implementadas, ou seja, o que é feito para reduzir custos, para diferenciar o produto e também quais mercados as empresas buscam atender.

Com relação à adequação da indústria como *cluster*, foi analisada a existência de uma série de agentes que normalmente estão presentes em aglomerações industriais desenvolvidas. Procurou-se também observar o desempenho destas entidades no atendimento das necessidades dos fabricantes de móveis da cidade. Os aspectos considerados em tal análise foram: fornecedores, intermediários, mão-de-obra, terceirização de serviços, instituições de crédito, entidades de representação do setor e cooperação.

Por fim, no que tange à competitividade da indústria, avaliaram-se indicadores de vendas, produção, produtividade, qualidade, tecnologia, empregos gerados e salários. Também se procurou evidenciar a evolução de tais indicadores, assim como os determinantes desta evolução.

### **3.3 População**

Os questionários foram enviados às fábricas de móveis cadastradas no Núcleo Moveleiro de Santa Maria/RS (NUMOV/SM). São elas: Kisner Móveis, Mathiane Móveis,

Mobilha, Móveis Back, Móveis Cavalheiro, Móveis Dapper, Móveis Küster, Móveis Nascimento, Móveis Miola, Morgental / G.S.L, Móveis São José, Móveis Scolari Taschetto, Móveis Wachtmann, Osmar Móveis, Personale Móveis. Do total de 15 empresas às quais os questionários foram direcionados, obteve-se um total de 10 respostas, sendo que cinco empresas recusaram-se a responder os questionamentos. A presente pesquisa, portanto, utilizou-se das respostas obtidas e consideradas válidas para análise da indústria em questão.

## **4 O setor moveleiro**

### **4.1 Breve caracterização do setor moveleiro**

De acordo com Coutinho e Ferraz (1993), o setor moveleiro é uma indústria homogênea em nível internacional que, segundo os autores, tem como característica ser um ramo de produção tradicional, com uma tecnologia de produção consolidada e bastante difundida. Trata-se ainda de um setor que absorve uma quantidade de mão-de-obra elevada, quando comparado aos demais ramos industriais.

Para Marion Filho (1997), além da grande absorção de mão-de-obra, a indústria brasileira de móveis possui a peculiaridade de assemelhar-se à indústria internacional no que diz respeito à quantidade de valor adicionado no processo produtivo. No entanto, apesar disso, a indústria destoa do resto do mundo por ser mais verticalizada e apresentar um grande número de estabelecimentos com pequeno número de empregados. De uma forma geral, o autor caracteriza a indústria como concentrada nas grandes regiões metropolitanas, destacando-se empresas familiares e com capital totalmente nacional.

No que diz respeito especificamente ao processo de produção, Coutinho e Ferraz (1993) afirmam ser possível constatar que este não sofre, continuamente, substanciais modificações, o que não causa alterações radicais no padrão competitivo dos diversos países que fabricam móveis. Sob este aspecto, as principais vantagens obtidas por algumas indústrias referem-se às inovações de produto que ocorrem pelo aprimoramento do *design* e pela utilização de novos materiais; isso pode ser considerado uma estratégia de diferenciação.

Ainda no que diz respeito à indústria brasileira, apesar dos diversos segmentos existentes (tipos de móveis fabricados), é possível constatar que a mesma possui um grande potencial para elevar sua competitividade em relação aos demais países. Tal afirmação decorre do fato do país possuir uma boa oferta de matérias-primas (madeiras) que apresentam baixo custo. Além do mais, a indústria moveleira nacional apresenta grande vantagem com relação aos custos da mão-de-obra.

Sendo assim, torna-se possível constatar que o setor moveleiro nacional possui alguns fatores que possibilitam ser ele classificado como possuidor de grande potencial competitivo. Desta forma, torna-se interessante a análise proposta nesta pesquisa, já que a competitividade da indústria de móveis de Santa Maria/RS pode vir a se desenvolver, usufruindo das vantagens encontradas no mercado nacional.

#### **4.2 O setor moveleiro de Santa Maria/RS: análise dos resultados**

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada juntamente com as empresas moveleiras da cidade são apresentados a seguir. Inicialmente busca-se avaliar se as estratégias utilizadas pelas empresas moveleiras estão adequadas ao efetivo desenvolvimento da indústria. Em seguida, são analisados aspectos relativos à adequação da indústria como *cluster*, já que isto representa vantagens do ponto de vista competitivo das empresas. Por fim, é realizada uma avaliação de variáveis relacionadas à competitividade do setor, já que este pode ser considerado um reflexo de suas estratégias, assim como é influenciado pelo padrão estrutural da aglomeração.

##### **4.2.1 Estratégias competitivas**

No que diz respeito às três estratégias (diferenciação, custos e enfoque), a pesquisa realizada junto às empresas fabricantes de móveis demonstra que os empresários, em períodos de grande concorrência, utilizam uma das três estratégias separadamente ou as combinam, com o objetivo de melhorar a competitividade de seus produtos. Neste caso, os resultados mostram que

quatro empresas utilizam uma das três estratégias de forma isolada, enquanto seis empresas combinam duas ou as três ações.

Tabela 1: Estratégias genéricas utilizadas de forma isolada nas empresas moveleiras de Santa Maria.

| Estratégias Genéricas Isoladas | Número de Empresas | Percentual de Empresas |
|--------------------------------|--------------------|------------------------|
| Diferenciação                  | 3                  | 75%                    |
| Redução de Custos              | 1                  | 25%                    |
| Enfoque                        | 0                  | 0%                     |
| Total                          | 4                  | 100%                   |

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Do total de empresas que se utilizam das estratégias genéricas de forma isolada, é possível observar a predominância da estratégia de diferenciação, pois três delas preferem esta estratégia às demais. Ou seja, é possível afirmar que as empresas moveleiras da cidade de Santa Maria têm consciência que tal opção é capaz de proporcionar vantagens do ponto de vista competitivo, já que aumenta a preferência do consumidor em relação aos produtos fabricados por uma firma específica.

Além do mais, procurou-se evidenciar como estas estratégias são implementadas. As respostas mostraram que os empresários buscam diferenciação mediante inovações nos produtos, melhorando a qualidade e o prazo de entrega e buscando novas alternativas em matérias-primas. A única empresa que afirmou utilizar a estratégia de redução de custos, por sua vez, afirmou fazer isso mediante a constante troca de materiais utilizados no processo de fabricação, ou seja, utilizando-se de materiais com preços mais atraentes.

Ao se analisar as seis empresas que utilizam as estratégias de forma combinada, observa-se que duas utilizam as estratégias de diferenciação e custos, três fazem uso da diferenciação e enfoque, uma combina as três estratégias e nenhuma empresa utiliza as estratégias de custos e enfoque conjuntamente (Tabela 2).

A diferenciação, nesse caso, é obtida da seguinte forma: materiais e processos produtivos alternativos e *design* diferenciado; melhor acabamento; prazos de entrega



diferenciados; constante modernização e inovação nos produtos; e diversificação da produção. A redução dos custos de produção, por sua vez, é obtida mediante maior utilização dos fatores fixos e do controle rígido das planilhas de custos. Por fim, para atingir novos mercados, uma empresa afirmou que se utilizará de franquias, enquanto outra deseja expandir o mercado consumidor na região central do Estado e Porto Alegre/RS (as demais empresas não responderam ao questionamento).

Tabela 2: Estratégias genéricas utilizadas de forma combinada nas empresas moveleiras de Santa Maria.

| Estratégias Genéricas Combinadas | Número de Empresas | Percentual de Empresas |
|----------------------------------|--------------------|------------------------|
| Diferenciação e Custos           | 2                  | 33%                    |
| Diferenciação e Enfoque          | 3                  | 50%                    |
| Custos e enfoque                 | 0                  | 0%                     |
| Diferenciação, Custos e enfoque  | 1                  | 17%                    |
| Total                            | 6                  | 100%                   |

**Fonte:** Pesquisa de campo.

De uma forma geral, pode-se afirmar que a estratégia preferida pelas empresas do setor é a diferenciação dos móveis fabricados, pois se observa que do total de 10 empresas, nove afirmaram utilizar a estratégia, seja de forma isolada ou combinada com as demais. Já a busca por menores custos de produção, assim como a estratégia de enfoque, foi mencionada por apenas quatro empresas.

#### 4.2.2 Adequação da indústria como *cluster*

A seguir, apresentam-se os resultados referentes à análise da *clusterização* da indústria moveleira de Santa Maria/RS. Foram pesquisados aspectos que normalmente são encontrados em *clusters* industriais bem desenvolvidos, objetivando diagnosticar as potencialidades existentes, assim como os principais problemas que emperram o desenvolvimento de uma aglomeração industrial na cidade. O questionário utilizou-se de perguntas nas quais foram disponibilizadas as

seguintes alternativas sobre o desempenho das entidades presentes na cidade: “Excelente”, “Bom”, “Regular”, “Ruim” e “Péssimo”.

*Fornecedores:* a análise dos dados mostra que seis – do total de 10 empresários – que responderam a pesquisa avaliam como “bom” o desempenho dos fornecedores de matérias-primas para a fabricação de móveis. Por sua vez, quatro empresários afirmaram que o desempenho dos fornecedores deve ser considerado apenas “Regular”. Não se observou nenhuma ocorrência de respostas do tipo “Excelente”, “Ruim” ou “Péssimo”.

*Intermediários para compra de matérias-primas:* quando questionadas sobre a existência de intermediários para a compra de matérias-primas, a maioria das empresas (nove do total de 10) afirmaram conhecer tal agente. Dentre as empresas que responderam sim ao questionamento, apenas uma delas avaliou como “Excelente” o desempenho do intermediário; quatro o avaliaram como “Bom”, e as demais (quatro empresas) deram conceito “Regular” aos fornecedores.

*Intermediários para venda de móveis:* quanto a esse aspecto, ao questionar-se sobre o conhecimento desse tipo de intermediário, apenas duas empresas responderam positivamente ao questionamento. Nesse caso, avaliaram como “Bom” o desempenho dos mesmos.

*Qualificação da mão-de-obra:* a qualificação da mão-de-obra representa um importante diferencial competitivo para as empresas do setor. Nesse caso, foi questionado se existem, na cidade, instituições que formam a mão-de-obra especificamente para atuar na fabricação de móveis. Os resultados mostraram um aspecto positivo para a indústria, pois todas as empresas pesquisadas observaram a existência do SENAI, que prepara a mão-de-obra com cursos especificamente voltados para qualificação de profissionais que atuam ou pretendem atuar no ramo moveleiro. No entanto, convém destacar que as empresas demonstraram não estar satisfeitas com o desempenho do órgão, uma vez que sete delas avaliaram como “Ruim” o serviço oferecido pela instituição, enquanto três afirmaram ser o serviço “Regular”.

*Mão-de-obra terceirizada:* do total de empresas pesquisadas, apenas duas utilizam serviços de mão-de-obra terceirizada, enquanto oito empresas não utilizam. As duas empresas que responderam positivamente a questão classificaram como “Bom” o desempenho dos agentes que prestam o serviço.

*Operações de crédito:* quando questionadas se utilizam algum tipo de sistema de crédito para o financiamento das suas operações, seis empresas responderam que não utilizam, enquanto quatro empresas afirmaram que utilizam. Dos empresários que afirmaram utilizar sistema de crédito, três deles avaliam como “Bom” o desempenho das instituições que oferecem o serviço, enquanto um empresário o classifica como “Ruim”. Destaca-se também que o tipo de serviço utilizado refere-se a créditos comumente fornecidos por instituições financeiras (construcard, projer, etc.).

*Desempenho do NUMOV:* o setor moveleiro de Santa Maria conta com o NUMOV/SM, entidade responsável por representar os interesses do setor. Quando questionadas sobre o desempenho da entidade, uma empresa o classificou como “Excelente”, seis empresas como “Bom”, duas empresas como “Regular”, e uma empresa não respondeu ao questionamento.

*Cooperação:* A cooperação é um fator fundamental para o desempenho de uma aglomeração. Nesse caso, observou-se que oito empresas afirmam que o desempenho da cooperação entre as firmas do setor pode ser considerado “Bom”. Apenas duas empresas mostraram receio sobre esse aspecto, afirmando que tal quesito deve ser considerado “Regular”.

#### 4.2.3 Competitividade

A competitividade das empresas moveleiras foi avaliada mediante a seleção de variáveis que mostram o desempenho e a eficiência do setor. Trata-se de fatores influenciados tanto pelo sucesso das estratégias adotadas pelas empresas como pelo grau de eficiência dos mais diversos agentes envolvidos no processo de fabricação dos móveis. Tais variáveis são apresentadas a seguir.

*Valor estimado para as vendas:* a estimativa de vendas para o ano de 2006 foi apresentada por seis empresas, enquanto as demais preferiram não informar o valor esperado. O resultado observado em relação às empresas que responderam ao questionamento é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Valor estimado das vendas por empresa para o ano de 2006.

| <b>Empresas</b> | <b>Valor das vendas (R\$)</b> |
|-----------------|-------------------------------|
| Empresa A       | 130.000,00                    |
| Empresa B       | 300.000,00                    |
| Empresa C       | 250.000,00                    |
| Empresa D       | 180.000,00                    |
| Empresa F       | 480.000,00                    |
| Empresa G       | 160.000,00                    |

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Mais importante que os referidos valores se torna observar se as vendas das empresas pesquisadas apresentam-se em crescimento. Neste caso, do total de empresas pesquisadas, cinco delas afirmaram que as vendas apresentam-se em expansão, duas afirmam que as vendas estão em declínio, ao passo que três empresas declararam que suas vendas estão estagnadas. As firmas que afirmam que suas vendas estão em declínio ou estagnadas apontam como causas principais o fraco crescimento da economia e os poucos incentivos oferecidos pelo governo.

*Produção:* os produtos fabricados pelas empresas moveleiras da cidade são, na maioria dos casos, sob medida. As empresas são também totalmente diversificadas. Sobre a evolução do número de móveis fabricados, seis empresas afirmam que sua produção vem aumentando, quatro declaram que sua produção apresenta-se constante, e nenhuma empresa acredita que seu nível de produção está em declínio. As empresas que afirmaram que sua produção se apresenta constante foram unâimes em apontar a baixa procura como causa principal para o fenômeno.

*Produtividade:* a produtividade foi avaliada pela relação produto/empregado. Os resultados mostraram que, em seis empresas, o nível de produtividade apresenta-se em crescimento, em uma empresa apresenta-se em declínio, ao passo que em três empresas a

produtividade se encontra estagnada. Os motivos principais para a produtividade estar aumentando foram: aprimoramento e padronização no processo produtivo; utilização de novas tecnologias; incentivo financeiro aos colaboradores; e trabalho em grupo. Por outro lado, os fatores responsáveis pela estagnação ou queda de produtividade são, na maioria dos casos, as baixas vendas.

*Qualidade do produto:* a qualidade do produto em relação ao preço cobrado foi considerada com desempenho “Excelente” por três empresas, já as demais (sete empresas) o classificaram como “Bom”. Também se procurou verificar se as empresas possuem sistema de controle de qualidade para fabricação dos móveis. Os resultados mostraram que cinco empresas possuem esses sistemas, quatro delas não possuem, e uma não respondeu ao questionamento. Entre as empresas que possuem controle de qualidade, uma empresa possui 5s e *Total Quality Control* (TQC), enquanto três empresas utilizam apenas sistemas informais de controle (níveis de reclamações, vistorias finais, acompanhamento do pós-venda, etc.). Uma empresa, por sua vez, não informou o tipo de controle que utiliza.

*Tecnologia:* a partir do desempenho das máquinas e equipamentos utilizados no processo de fabricação de móveis constatou-se que sete empresas consideram o desempenho da tecnologia “Bom”, as demais (três empresas) consideram a tecnologia “Regular”.

Tabela 4: Número de empregados nas fábricas de móveis pesquisadas.

| <b>Empresas</b> | <b>Número de Empregados</b> | <b>Percentual</b> |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|
| Empresa A       | 05                          | 7%                |
| Empresa B       | 06                          | 8%                |
| Empresa C       | 08                          | 10%               |
| Empresa D       | 08                          | 10%               |
| Empresa F       | 04                          | 5%                |
| Empresa G       | 03                          | 4%                |
| Empresa H       | 16                          | 21%               |
| Empresa I       | 13                          | 17%               |
| Empresa J       | 04                          | 5%                |

|           |    |      |
|-----------|----|------|
| Empresa K | 10 | 13%  |
| Total     | 77 | 100% |

**Fonte:** Pesquisa de campo.

*Empregos:* o número de empregos gerados por cada fábrica de móveis da cidade é apresentado na Tabela 4. Embora se trate, em sua totalidade de microempresas, empregando, conseqüentemente, um número pequeno de pessoas, tal fato não merece ser desconsiderado.

Também foi questionado sobre a evolução do número de empregados nas empresas. Nesse caso, quatro responderam que o emprego, em sua fábrica, apresenta-se em expansão, uma empresa declarou que o emprego se apresenta em declínio, e cinco empresas afirmaram que o nível de emprego está estagnado. As causas principais apontadas para o declínio e estagnação no nível de emprego são: falta de espaço físico nas organizações, falta de mercado para os produtos e ganho de produtividade.

*Salários:* sobre o nível salarial oferecido aos funcionários, duas empresas o consideram “Excelente” e as demais (oito empresas) o consideram em um nível “Bom”. Convém destacar, no entanto, que a pesquisa se limitou à percepção dos empresários sobre a remuneração oferecida, de forma que tais resultados refletem sua opinião, que pode divergir do pensamento dos funcionários das empresas.

## 5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo estudar as potencialidades de crescimento e desenvolvimento competitivo do setor moveleiro da cidade de Santa Maria/RS. Para isso, procurou-se analisar as estratégias adotadas pela indústria para competir no mercado, constatar a adequação do setor como um *cluster* e avaliar sua competitividade, enfocando, também, sua capacidade de geração de renda e emprego na economia local.

Os resultados da pesquisa, realizada junto aos empresários da cidade, mostraram, no que diz respeito às estratégias, que a opção preferida pelas firmas do setor é a diferenciação dos

móveis fabricados. Nesse caso, acredita-se que tal estratégia seja a mais adequada pela particularidade do setor, ou seja, por fabricar móveis, em vários casos sob medida, as firmas devem optar por tal estratégia, em vez de procurar concorrer mediante reduções de custo. Caso optassem por custos teriam dificuldades em função da concorrência com fabricantes que produzem móveis em série e, conseqüentemente, incorrem em menores custos produtivos.

No que diz respeito ao processo de *clusterização* da indústria, observaram-se alguns aspectos que devem ser melhorados a fim da indústria transformar-se em um *cluster* desenvolvido. É o caso do desempenho dos fornecedores e intermediários para compra de matérias-primas. Apesar de agradar à maioria dos fabricantes de móveis, ele desagrade a parcela considerável dos mesmos. Outro aspecto que deve ser considerado é o desempenho da entidade que forma profissionais para atuar no setor moveleiro. Apesar da existência de tal instituição representar um ponto positivo para evolução de um *cluster*, os empresários mostraram-se, em sua maioria, descontentes com o desempenho dos serviços oferecidos. Também se observou necessidade do desenvolvimento de serviços de intermediação para venda de móveis, pois agentes desse tipo podem contribuir positivamente para expandir o mercado no qual as empresas atuam.

Os demais critérios pesquisados e que dizem respeito ao processo de *clusterização* não apresentaram grandes problemas. É o caso dos serviços de mão-de-obra terceirizada, que apesar de serem pouco utilizados não despertaram insatisfação por parte dos empresários. Também é o caso das instituições de crédito ao setor, do NUMOV e da cooperação entre as empresas, um fator fundamental para evolução de um aglomerado.

As variáveis analisadas com relação à competitividade da indústria mostraram, de uma forma geral, comportamento satisfatório, pois as vendas e a produção apresentam-se em crescimento na maioria das empresas. Os níveis de produtividade, qualidade, tecnologia e salários pagos apresentaram resultados ainda melhores. Destacou-se, como maior problema, o baixo nível de geração de empregos que, segundo os empresários, é resultado da estagnação da economia, que também afeta o volume de vendas e de produção. Sendo assim, o desempenho competitivo da indústria ainda exerce impacto incipiente na economia local.

Por fim, deve-se destacar que, mediante a análise dos resultados observados, constata-se que a indústria possui possibilidades de desenvolvimento. Este fato pode ser constatado pelos diversos aspectos que foram verificados no que diz respeito às estratégias, ao processo de *clusterização* e também à competitividade da indústria. No entanto, apesar das potencialidades observadas, também foram diversos os problemas encontrados e que podem travar o desenvolvimento do setor. Para que se possa afirmar, sem nenhuma dúvida, que o setor terá acentuado seu desenvolvimento, contribuindo para geração de renda e emprego na região, é necessário que sejam superados os diversos problemas identificados. Sendo assim, a contribuição maior deste trabalho foi proporcionar uma ampla visão de diversos aspectos relacionados à indústria em questão, de forma que as dificuldades possam ser superadas de forma mais eficiente.

### Referências

- ALDAY, H.E. 2002. *Estratégias empresariais*. Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf), acesso em: 22/10/2006. 12 p.
- AMATO NETO, J. 2000. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 168 p.
- A RAZÃO. 2005. Economia. Disponível em: [www.arazao.com.br](http://www.arazao.com.br), acesso em: 18/12/2006. 1 p.
- CASTELLS, M. 1999. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 2ª ed., São Paulo, Paz e Terra, 627 p.
- COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. 1993. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Papirus/UNICAMP. Disponível em: [www.mct.gov.br/publi/compet/nts](http://www.mct.gov.br/publi/compet/nts), acesso em: 18/12/2004. 88 p.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. 1997. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro, Campus, 400 p.
- GIL, A.C. 1991. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 159 p.
- GOLDSTEIN, C.S.; TOLEDO, G.L. 2006. Vantagens competitivas em clusters industriais. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP, VII, São Paulo, 2004. *Anais...* São Paulo. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/Semead](http://www.ead.fea.usp.br/Semead), acesso em: 22/10/2006. 10 p.



HAGUENAUER, L. 1989. *Competitividade: conceitos e medidas*. IEI/UFRJ. (Texto para discussão, n. 211). Disponível em: [www.ie.ufrj.br](http://www.ie.ufrj.br), acesso em: 02/09/2006. 20 p.

KERSTENETZKY, J. 2003. *Organização empresarial em Alfred Marshall*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, V, Caxambu, 2003. *Anais...* Caxambu, ABPHE. Disponível em: <http://www.abphe.org.br>, acesso em: 10/09/2006. 20 p.

KUPFER, D. 1992. Padrões de concorrência e competitividade. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf), acesso em: 06/09/2006. 15 p.

MARION FILHO, P. J. 1997. *A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz”, ESALQ/USP, 151 p.

MARSHALL, A. 1982. *Princípios de economia*. São Paulo, Abril Cultural.

MINTZBERG, H. 1994. *The rise and fall of strategy planning*. Nova Iorque, Free Press, 458 p.

PAIVA, C.A. 2002 O que são sistemas locais de produção. Disponível em: [www.fee.rs.gov.br/eeg](http://www.fee.rs.gov.br/eeg), acesso em: 20/01/2004. 14 p.

PORTER, M.E. 1986 . *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 14ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 362 p.

PORTER. M.E. 1989. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12ª ed., São Paulo, Campus, 374 p.

PORTER. M.E. 1999. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, 515 p.

SCHMITT, C.L.; LOPES, H.C.; WEGNER, D. e WITTMANN, M.L. 2004. Concentração de empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, Itapema, 2004. *Anais...* Itapema, 2004. 15 p.