



Participação de empresas de médio e pequeno porte em cadeia global de valor: estudo na indústria de móveis de Santa Catarina – Brasil^ξ

*Ralph Santiago Leal C. Rodrigues**

*Silvio Antonio Ferraz Cario***

*Hoyedo Nunes Lins****

*Henrique Pereira Campos*****

Resumo:

Estudos sobre cadeia de valor apontam que a produção e a distribuição capitalista estão ocorrendo, de forma crescente, processando-se em nível global. A dispersão da divisão do trabalho, em vários territórios, tem possibilitado a participação dos países periféricos na cadeia de valor. No Brasil, a indústria de móveis participa da cadeia global de valor. No Estado de Santa Catarina, a região produtora localiza-se na região Nordeste com mais de 90% das empresas moveleiras destinando a produção para o mercado externo. Enquanto os produtores locais de móveis se responsabilizam pela produção, os agentes de exportação intermediam as relações de venda para grandes compradores internacionais. Estes últimos determinam as especificidades dos produtos e processos adotados, as normas de segurança e sociais e possuem poder de negociação na determinação dos preços. Nas negociações sobre as condições de produção e vendas, as empresas locais propõem alterações nas especificações dos produtos e dos processos, porém não têm obtido melhores preços para os produtos comercializados. As empresas produtoras locais ficam subordinadas às determinações de preços dos compradores internacionais.

Palavras-chave: cadeia global de valor de móveis; indústria de móveis de Santa Catarina; relações funcionais de agentes na cadeia global de valor.

Abstract:

Studies on the value chain to show that capitalist production and distribution are occurring, increasingly, in the global level. The dispersion of the division of labor in several areas, has allowed the participation of peripheral countries in the value chain. In

^ξ Recibido 3 de setiembre 2018 / Aceptado 7 de noviembre 2018.

* Mestre em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis (SC) e doutorando em Economia pela Universidade Federal Fluminense. E-mail: ralphcamargo@hotmail.com

** Prof. dos Curso de Graduação e Pós-Graduação em Economia e de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis (SC). E-mail: fecario@yahoo.com.br

*** Prof. do Curso de Graduação e Pós-Graduação em Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis (SC). E-mail: hnlines@cse.ufsc.br

**** Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Economia em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis (SC). E-mail: hpcampos2@gmail.com

Brazil, the furniture industry participates in global value chain. In the State of Santa Catarina, the furniture industry is responsible for the majority of Brazilian furniture sales to the international market. The producing region is located in the northeast of the state, with more than 90% of furniture companies producing for this market. While local furniture producers take responsibility for production, export agents intermediate sales for large international buyers. The latter determine product specifications and adopted processes, safety and social regulations and have negotiating power to determine prices. In negotiations over the production and sales conditions, the local companies propose alterations in the product specifications and processes, however have not been obtained better prices for marketed products. The producing local furniture companies are subordinated to the determinations of prices of the international buyers.

Key words: Global value furniture chain; Santa Catarina furniture industry; functional relations with agents in the global value chain.

Classificação JEL: L; L6; L69

1. INTRODUÇÃO

A estrutura de produção e de distribuição capitalista tem passado por grandes transformações nas últimas décadas. Dentre as mudanças estabelecidas, encontra-se a formação do valor dos produtos em cadeias globais. Nesta perspectiva, para se fabricar um produto, considera-se o envolvimento de produtores e distribuidores de diferentes países. A concepção da produção, de transformação de insumos em produtos, bem como de distribuição e comercialização, ocorre por fases de adição de valor em escala global. Para tanto, novos requerimentos são estabelecidos, tais como: montar infraestrutura que possibilite alcançar melhor performance dos integrantes da competitividade sistêmica – transporte e comunicação; contar com condições locais de produção eficientes regidas por divisão do trabalho que se processa sob dispersão produtiva; e compreender como se dá a distribuição dos rendimentos ao longo da cadeia produtiva.

Neste contexto, a governança da cadeia global de valor assume relevância nesta forma de organização da produção, expressa pelo estabelecimento de parâmetros de operação das empresas participantes. A referida forma de gestão das relações determina o que, como, quando, quanto deve ser produzido e seu preço. Esta, por sua vez, se processa de forma assimétrica de poder, com o comando exercido por empresas produtoras líderes (*producer-driven commodity chains*) e compradores (*buyer-driven commodity chains*) sobre os demais elos participantes da cadeia de valor. Cada comando possui características próprias em termos de forma de expressão do capital, competências centrais, setores econômicos envolvidos, características das empresas participantes, estrutura da rede de empresas formada, entre outros aspectos.

A dispersão da produção empreendida, nos tempos recentes, sob a forma de cadeia global de valor tem possibilitado participação crescente dos países periféricos neste processo. Os produtos fabricados pelas empresas situadas nos espaços periféricos se direcionam, cada vez mais, para os países centrais desenvolvidos. Nesta perspectiva, discute-se até que ponto as empresas domésticas conseguem realizar *upgrading* industrial na cadeia produtiva global que participam. A literatura tradicional coloca,

sobretudo, na fabricação de produtos tradicionais a existência de imposição dos parâmetros de produção pelas empresas líderes governantes da cadeia. Contudo, em face do aproveitamento das competências locais de produção, empresas produtoras e compradoras líderes mundiais têm permitido às empresas locais melhorarem suas posições na cadeia de valor. Cabe, portanto, caracterizar tal ocorrência e, em caso afirmativo, se tem traduzido em maior apropriação dos resultados econômicos pelas empresas locais.

Nestes termos, o objetivo do presente texto é discutir a ocorrência de *upgrading* industrial na cadeia de valor de móveis do Brasil, tomando como referência a indústria de móveis de Santa Catarina, considerada a principal exportadora nacional deste produto. Na região Nordeste deste Estado, existem cerca de 350 empresas distribuídas em três localidades, São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, que exportam em torno de 90% de sua produção sob o regime de cadeia global de valor. Para tanto, o texto encontra-se dividido em 6 seções, sendo que, nesta 1^{a.}, aponta-se o objetivo; na 2^{a.}, apresenta-se o tratamento teórico; na 3^{a.}, descreve-se a metodologia empreendida; na 4^{a.}, caracteriza-se a região produtora; na 5^{a.}, analisam-se as relações entre as empresas locais e os demais integrantes da cadeia global de valor; e, por fim, na 6^{a.}, faz-se a conclusão.

2. TRATAMENTO TEÓRICO-ANALÍTICO: CADEIA GLOBAL DE VALOR

2.1 Cadeias Globais de Valor: significado e características

A industrialização em uma escala mundial, a partir das décadas de 1970 e 1980, tem gerado significativas mudanças no mundo econômico. A capacidade de produzir e de exportar bens manufaturados vem sofrendo uma pronunciada dispersão, sob a forma das crescentes redes de empresas localizadas tanto em países centrais, como em periféricos. Atualmente, a produção de uma simples mercadoria muitas vezes abarca diversos países, com cada nação realizando tarefas nas quais apresentam vantagens competitivas.

As firmas passaram a terceirizar diversas atividades que antes eram realizadas internamente, tanto no mercado nacional quanto internacional. Isso representa a quebra dos padrões fordistas de produção, baseados na integração vertical, para serem produzidos de forma dispersa em termos territoriais (Hiratuka; Sarti, 2015).

Neste quadro, formam-se Cadeias Globais de Valor (CGV) como um conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito empresarial para fabricarem um produto, desde sua concepção até o uso final, em âmbito internacional. Abrange todas as atividades relacionadas do processo produtivo, desde a pré-produção, como a obtenção dos insumos e P&D, até os serviços de pós-venda, em escala global (Gereffi; Fernandez-Stark, 2011).

Formam-se cadeias mercantis (*commodity chains*) que Hopkins e Wallerstein (1986) definem como “uma rede de trabalho e de processo produtivo cujo resultado final é um produto acabado (*commodity*)”. Todas as empresas ou unidades produtivas recebem e enviam *inputs* que são transformados dentro de uma ou de múltiplas cadeias.

Com base no esboço desta cadeia, é possível traçar a progressiva divisão e integração do trabalho e, conseqüentemente, monitorar o constante desenvolvimento e transformação do sistema de produção no ambiente econômico. A principal direção dos movimentos de produtos é de países periféricos para países centrais.

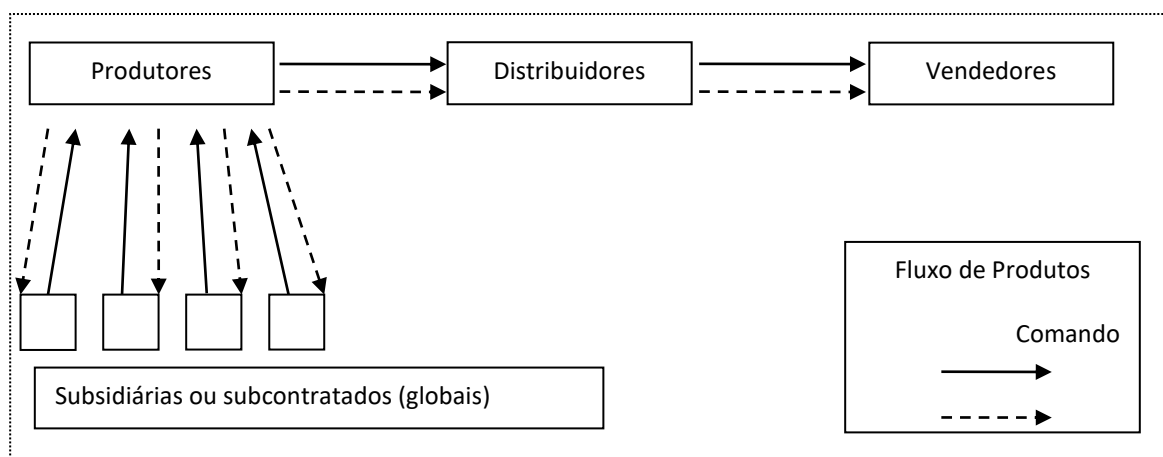
Uma cadeia de valor descreve a completa extensão de atividades que são requeridas para gerar um produto ou serviço, desde a sua concepção até a sua distribuição para consumidores finais e sua posterior reciclagem, por meio de diferentes fases da produção envolvendo uma combinação de transformações físicas, e *inputs* de vários serviços produtivos. A produção é somente uma das fases de adição de valor dentro de muitas outras, que, por sua vez, são frequentemente ligadas a uma extensão de atividades (Kaplinsky e Morris, 2000; Reis e Almeida, 2014).

As análises das cadeias globais de valor focam na dinâmica das relações entre agentes do setor produtivo, especialmente em um ambiente no qual as empresas e países estão mais integrados globalmente, permitindo um maior entendimento da dinâmica dos fluxos econômicos, organizacionais e de atividades entre os produtores, dentro de diferentes setores em uma escala global. Nesta perspectiva, as análises sociais e econômicas tradicionais deixam de ser estáticas e restritas às fronteiras nacionais. Dessa forma, as análises das cadeias de valor são particularmente úteis para entender a dinâmica de novos produtores – incluindo os de países em desenvolvimento – tentando entrar no mercado global em busca de crescimento sustentável. É uma importante ferramenta analítica para a implementação de políticas de desenvolvimento, focalizando tanto a alocação eficiente de recursos na economia doméstica, quanto a forma de participação das empresas e países nessa economia global (Kaplinsky e Morris, 2000; Gereffi, 1999).

Um conceito que tem sido utilizado para descrever a cadeia de valor que significou um importante avanço para o seu uso analítico e normativo foi introduzido por Gereffi em *Global Commodity Chains* (Gereffi; Korzeniewicz, 1994), particularmente devido à sua abordagem sobre as relações de poder inerentes a tal cadeia. Por explicitar a coordenação do sistema de produção globalmente disperso, mas funcionalmente integrado, o autor demonstrou que muitas cadeias são caracterizadas por uma parte dominante, em que as empresas líderes são as responsáveis pelas atividades de *upgrading* e pela coordenação da interação dos diferentes *links* da cadeia. Define-se assim o papel da governança, sob a forma de coordenação exercida por compradores (*buyer-driven commodity chains*), ou a situação na qual os produtores desempenham esse papel - chave (*producer-driven commodity chains*), como mostrado nas Figuras 1 e 2.

As análises das cadeias de valor estão intimamente relacionadas a três características da era da globalização: a crescente importância da competitividade sistêmica, decorrente da crescente divisão do trabalho e da dispersão global da produção de componentes; a eficiência produtiva como sendo somente uma condição necessária para o sucesso da inserção em mercados globais; e a exigência do completo entendimento da dinâmica da cadeia de valor para a análise do crescimento sustentável (Kaplinsky e Morris, 2000; Gereffi, 2001b).

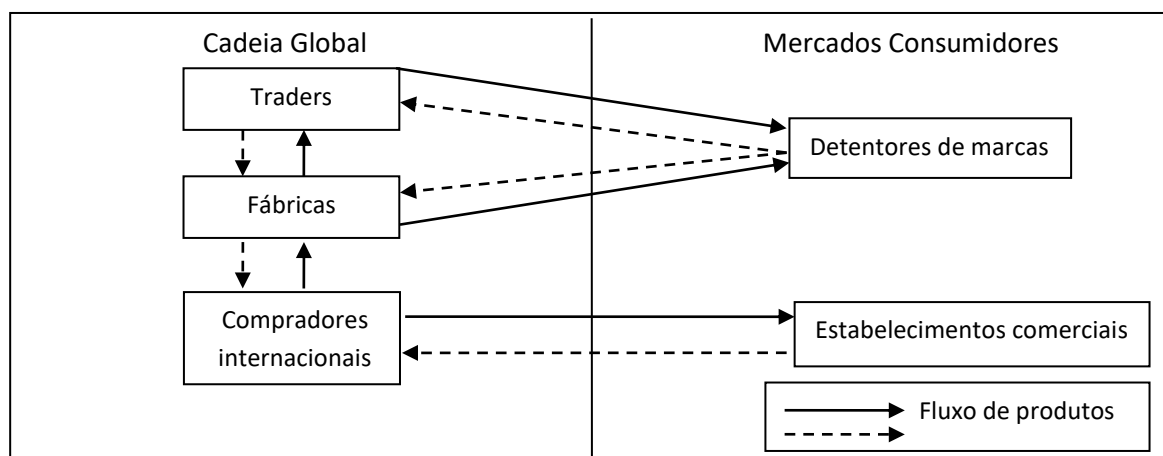
Figura 1 - Cadeias Globais Comandadas por Produtores



Fonte: Gereffi (1994) (tradução nossa.)

No tocante à primeira característica, a partir da década de 1970, o principal padrão organizacional passou a ter um foco mais sistêmico, caracterizado pela articulação de cadeias de suprimentos e de distribuição através de redes que minimizam estoques, desperdícios, períodos de produção e tempos de resposta (*just-in-time*), tonando os processos mais rápidos e eficientes. A superioridade competitiva deste novo padrão tornou imprescindível a sua adoção universal, exigindo uma maior eficiência sistêmica.

Figura 2 - Cadeias Globais Comandadas por Compradores



Fonte: Gereffi (1994) (tradução nossa.)

A segunda razão que torna a análise da cadeia de valor importante é que esta permite entender as vantagens e desvantagens de organizações e países que se especializam na produção, antes mesmo de se desenvolverem nas atividades de serviços, a saber; *design*, *marketing*, desenvolvimento de produtos, distribuição, entre outros. Neste sentido, a eficiência produtiva é condição necessária, contudo não suficiente para o desenvolvimento sustentável das empresas, isso porque as formas em

que produtores estão conectados aos mercados finais podem influenciar na sua capacidade de tirar vantagens da participação em mercados globais.

A terceira principal razão que faz com que a análise das cadeias de valor seja importante é o melhor entendimento da distribuição dos benefícios (principalmente rendimentos) dos participantes na economia global. Este entendimento facilita a identificação de políticas que possam ser implementadas para conduzir tanto países quanto produtores individuais a obterem uma parcela maior de ganhos. Para isso, a análise identifica a natureza e os determinantes da competitividade de uma forma mais ampla, por meio de grupos de companhias interconectadas, e não na restrita visão da empresa individual. Além disso, o foco em todos os *links* da cadeia de valor (e não somente na produção), e em todas as atividades de cada *link*, ajuda a identificar quais atividades estão sujeitas a diferentes retornos de escala (Kaplinsky; Morris, 2000, Zhang; Shimanski, 2014).

No tocante aos aspectos institucionais, recentemente, dentre os que avaliam o tema da relação entre instituições e CGV de forma mais direta, destaca-se o de Dollar, Ge, You (2016). Tais autores encontraram uma correlação positiva entre um bom aparato institucional e a participação de uma nação nas CGV. Fazendo um estudo de caso de microdados referentes a empresas chinesas, os autores constataram que as empresas com menor interferência estatal direta, maior eficiência alfandegária, melhor garantias da execução de contratos e maior acesso a financiamentos bancários tem maior probabilidade de participarem das CGV.

Dollar e Kidder (2017) fazem também uma análise das instituições e da participação nas CGV dos países africanos, que contam com muitos problemas estruturais e institucionais. Um primeiro seria a precária infraestrutura, que prejudica a logística nas CGV. Em segundo lugar ponto seriam as elevadas tarifas alfandegárias, que inibem a transação internacional de mercadorias. Por fim, o ambiente de investimento como um todo precisa ser melhorado pelas instituições, como melhores garantias dos direitos de propriedade e um setor financeiro mais forte.

2.2 Governança da Cadeia de Valor

Segundo Humphrey e Schmitz (2001), o termo governança é utilizado para expressar o fato como que algumas empresas dentro de uma determinada cadeia estabelecem e organizam os parâmetros dentro dos quais operam outras empresas, vinculadas às suas atividades. Esse conjunto de parâmetros define o processo de produção em seu sentido mais amplo (incluindo controle de qualidade, logística, concepção, entre outros) em qualquer ponto da cadeia de valor. Os parâmetros-chave que definem o que deve ser feito são: a) o que deve ser produzido – definição de produto; b) como deve ser produzido – isso envolve a definição de processos produtivos, que podem incluir elementos como a tecnologia utilizada, sistemas de qualidade, normas trabalhistas e ambientais; c) quando deve ser produzido; d) quanto deve ser produzido; e d) a determinação de preços. Assim, a governança nas cadeias de valor significa que determinados agentes exercem o controle ao longo das mesmas.

Os parâmetros de produto e de processo também podem ser estabelecidos por agentes externos à cadeia. As agências governamentais e as organizações internacionais

regulam o desenho e a fabricação de produtos, não apenas visando à segurança dos consumidores, mas também com o objetivo de criar mercados transparentes (definindo padrão e normas técnicas). Tais normas podem referir-se a produto (características físicas e desenho) ou a processo (produzir de acordo com determinadas normas). A questão da governança surge, então, quando esses parâmetros externos são postos em prática por um agente dentro da cadeia de valor, mediante uma série de exigências e requisitos que depois passam a ser monitorados.

Por outro lado, para que os participantes de uma cadeia de valor possam se adequar aos parâmetros exigidos, muitas vezes são necessárias algumas formas de governança pró-ativa (*executive governance*), que forneçam assistência na implementação de regras de funcionamento. Este tipo de governança pode ser de forma direta, através de auxílio do cliente aos fornecedores para a implementação de padrões de qualidade, ou de forma indireta, pela introdução, por parte do cliente, de um prestador de serviço que auxilie na busca desse objetivo. Ademais, a governança pode ser exercida por produtores internos na cadeia de valor, ou por agentes externos, tais como prestadores de serviços especializados e ações governamentais (através de suporte de política industrial) (Gereffi e Kaplinsky, 2001; Zhang e Schimanski, 2014).

Assumindo que a assimetria de poder é inerente à governança das cadeias globais de valor, Gereffi (1994 e 2001a) fez uma importante distinção entre dois tipos de cadeias: as comandadas por produtores (*producer-driven commodity chains*) e as comandadas por compradores (*buyer-driven commodity chains*). As cadeias comandadas pelos produtores são aquelas indústrias em que as corporações transnacionais ou outras grandes empresas industriais integradas atuam no papel principal e, de certa maneira, controlam o sistema de produção. Este modelo é mais comum em indústrias intensivas em capital e tecnologia, como a de automóveis, computadores, aviões e maquinário elétrico. Apesar de sua dispersão geográfica ser transnacional, o número de países envolvidos e seu nível de desenvolvimento são bastante variados, sendo muito comum a subcontratação internacional da produção de componentes, bem como as alianças estratégicas entre rivais internacionais.

As cadeias comandadas por compradores são aquelas indústrias nas quais grandes varejistas, empresas detentoras de marcas, empresas comerciais e distribuidores exercem o papel principal, geralmente na forma de redes de produção descentralizadas dentro de uma variedade de países exportadores em desenvolvimento. Os contratos internacionais são predominantes neste caso, entretanto a produção é totalmente deslocada para países em desenvolvimento que fabricam bens de consumo acabado, seguindo as especificações e desenhos dos compradores e das companhias que detêm as marcas. O principal trabalho dessas empresas centrais é unir o gerenciamento da produção à rede de comércio, formando um todo. A lucratividade, neste caso, não deriva da economia de escala e avanços tecnológicos, como no caso das cadeias dirigidas por produtores, e sim da combinação de pesquisa, *design*, venda, distribuição e serviços financeiros, que lhes permitem fazer as ligações entre fatores e mercados (Gereffi, 1994 e 2005)

A especificação do desenho ou da concepção de produtos pelo comprador tem muita probabilidade de surgir quando o comprador possui um entendimento melhor das demandas do mercado do que o fornecedor. O comprador interpreta então as necessidades desse mercado e informa ao fornecedor o que é necessário. O

conhecimento limitado que o fornecedor tem das demandas de mercado pode surgir em mercados muito ágeis caracterizados pela inovação e diferenciação de produtos. Também, é provável que surja quando fornecedores de países em desenvolvimento são integrados a cadeias globais de valor e expostos a exigências mais sofisticadas.

Conforme Humphrey e Schmitz (2001), a principal razão para a especificação de parâmetros de processo ao longo da cadeia de valor é o risco. Os compradores especificam e aplicam parâmetros quando há perdas potenciais resultantes do não cumprimento de obrigações ou de não assegurar que o produto obedeça aos padrões necessários. Tais riscos de desempenho, ligados à qualidade, tempo de resposta e confiabilidade de entrega, tornam-se mais importantes à medida que as empresas se dedicam à concorrência não diretamente associada a preços. Isso significa que os compradores (tanto varejistas quanto fabricantes) nos países desenvolvidos estão expostos ao risco de perda de reputação, se forem verificados problemas entre seus fornecedores.

Do mesmo modo, a integração de novos fornecedores em cadeias globais aumenta a necessidade de coordenação. Kessing e Lall (1992, apud Gereffi *et al.*, 2005) argumentam que produtores em países em desenvolvimento são sujeitos a requisitos que frequentemente não estão ainda presentes nos mercados domésticos. Tal ocorrência conduz a uma diferença entre as capacidades demandadas no mercado doméstico e aquelas necessárias para o mercado de exportação, sendo exigido, portanto, o estabelecimento e a prática de parâmetros necessários para assegurar que os produtos e os processos atendam aos padrões exigidos nos mercados externos. Consequentemente, os compradores necessitarão investir em poucos fornecedores escolhidos, ajudando-os a elevar seu padrão de produção, e conduzindo-os na busca de relações mais estáveis, a fim de obter retorno em seus investimentos.

Quadro 1: Comparação entre Cadeias Comandadas por Produtores e por Compradores Globais

Itens	Cadeias Comandadas por Produtores	Cadeias Comandadas por Compradores
Dirigentes da Cadeia de Valor	Capital Industrial	Capital Comercial
Competências Centrais	Pesquisa, Desenvolvimento, Produção	<i>Design, Marketing</i>
Barreiras à Entrada	Economias de Escala	Economias de Escopo
Setores Econômicos	Bens de Consumo Duráveis, Bens Intermediários e Bens de Capital	Bens de Consumo não Duráveis
Indústrias Típicas	Automotiva, Computacional, Aeronáutica	Vestuários, Calçados, Brinquedos
Características das Empresas	Transnacionais	Locais, predominantemente em países em desenvolvimento

Características da Rede de Produção	Baseada em Investimentos	Baseada em Comércio
Estrutura da Rede de Produção	Vertical	Horizontal

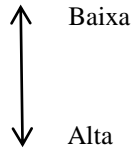
Fonte: Gereffi (1999), apud Kaplinsky e Morris (2000).

Nessa perspectiva, o *upgrading* industrial envolve o aprendizado organizacional para melhorar a posição das firmas e das nações no comércio internacional. A participação em cadeias globais de valor proporciona a inserção em curvas de aprendizado potencialmente dinâmicas. Tal processo envolve ligações para frente e para trás da fase produtiva da cadeia de valor, e o tipo de aprendizado que ocorre através desses segmentos. Com relação ao acesso aos mercados, países que participam das referidas cadeias normalmente alcançam os compradores para seus produtos. Seja porque o processo de *marketing*, estando de fora da cadeia de valor, é mais difícil de se realizar devido aos altos custos de pesquisa, ou pelo fato de os compradores externos transmitirem conhecimentos sobre os mercados e processos produtivos e logísticos adequados para atender tais mercados, conforme expressa o Quadro 1.

Posteriormente, Gereffi et al. (2005) aprimoram a questão da governança apontando nova classificação para as estruturas de governança: 1^a.) Relações de mercado: são relações baseadas nos preços, onde o custo de mudança para outro parceiro é baixo tanto para o comprador quanto para o fornecedor; 2^a.) Cadeias de valores modulares: os fornecedores fazem o produto de acordo com as especificações do cliente, assumindo a responsabilidade pelo processo tecnológico e com os desembolsos; 3^a.) Cadeias de valores relacionais: há uma alta dependência mútua entre fornecedores e clientes, ligados à reputação, laços étnicos e familiares e proximidade geográfica.; 4^a.) Cadeias de valores cativas: são empresas de pequeno porte muito dependentes dos grandes compradores, que exercem alto controle e monitoramento sobre seus fornecedores; e, 5^a.) Relações Hierárquicas: é caracterizada pela integração vertical, onde as firmas líderes internalizam a produção., com controle gerencial das matrizes com as suas subsidiárias ou afiliadas.

Esses cinco tipos de estrutura de governança são determinados por três fatores-chave: 1^o) a complexidade das transações, que está ligado às especificações de um produto ou processo produtivo. Quanto maior for a complexidade dessa transação, maior será a necessidade de um grau maior explícito de coordenação na cadeia; ii) a habilidade de codificação, que está relacionado com a facilidade de se codificar as informações de um produto para que elas sejam transmitidas de forma eficiente para os fornecedores. Quanto mais fácil for a codificação, menor tende a ser o grau de coordenação explícito da estrutura de governança; iii) a capacidade dos fornecedores, que está associado a habilidade que esses agentes tem para ofertar os produtos conforme as especificações dos clientes. Quanto maior tende a ser a capacidade dos fornecedores, menor tende a ser o grau de coordenação explícita nas cadeias de valor. Essas relações entre os fatores-chave e as estruturas de governança pode ser observada no Quadro 2 a seguir.

Quadro 1 - Fatores determinantes das cinco estruturas de governança

Tipo de Governança	Complexidade das Transações	Habilidade de codificar as transações	Capacidade dos Fornecedores	Grau de Coordenação Explícita e Assimetria de Poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alta	Baixo	
Hierárquica	Alta	Baixa	Baixo	

Fonte: Gereffi et. al (2005, p. 87) (Tradução nossa).

2.3 *Upgrading* industrial em Cadeias Produtivas Globais

Assumindo o *upgrading* industrial como um processo de melhoramento da habilidade da firma ou de uma economia de mover-se para nichos econômicos mais lucrativos ou mais sofisticados tecnologicamente, Gereffi (1999 e 2007) aponta que este processo opera em vários níveis de análises, quais sejam: i) em fatores – *upgrading* envolve a mudança do *mix* de produtos, de baixo valor para alto valor, de simples para complexos; ii) dentro da rede de empresas – envolve mudar de produção em massa de produtos padronizados para produção flexível de bens diferenciados; iii) dentro da economia local ou regional – envolve a mudança de meros montadores de insumos importados para formas de produção mais integrada, com muitas ligações para frente e para trás da fase produtiva, em nível local ou nacional; iv) dentro de regiões – envolve a mudança de um fluxo de comércio inter-regional bilateral e assimétrico para um modelo mais completo e desenvolvido da divisão do trabalho intrarregional, incorporando todas as fases da cadeia de valor, a saber: fornecimento de matéria-prima, processo produtivo, distribuição, *marketing*, entre outros.

Todavia, existem muitos obstáculos para as firmas saírem de uma posição da cadeia de valor que envolva atividades intensivas em mão-de-obra para formas mais integradas de produção, assim como para funções mais lucrativas e intensivas em habilidades, tais como inovações de bens e serviços, desenvolvimento de *design*, *marketing* e marcas próprias. Além disso, muitos compradores exigem termos de contratos de seus fornecedores proibindo a venda direta em determinados mercados, como forma de garantir o retorno de seus investimentos efetuados, pois, em muitos casos, as habilidades transmitidas são genéricas e podem ser replicadas em vários mercados com diferentes compradores.

Nesse sentido, Humphrey e Schmitz (2000) enfatizam os limites e as possibilidades para o processo de *upgrading* a partir de relações com compradores externos. Os autores partem da distinção dos tipos de *upgrading* que podem ocorrer dentro da cadeia global de valor:

Upgrading de processo – firmas o realizam tornando a fase produtiva mais eficiente através da reorganização do sistema de produção, como, por exemplo, na introdução de técnicas *just-in-time*, *kanban*, redução do prazo de entrega e adoção de práticas ambientais e sociais adequadas às exigências dos mercados. Assim como,

através da introdução de tecnologias superiores a partir da aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Upgrading de produto – introduzir novos produtos com maior valor agregado ou aperfeiçoar os antigos de forma mais rápida e eficiente que os demais competidores. Isso envolve a alteração da posição das firmas nos mercados consumidores, por meio da mudança de foco de mercado ou de um reposicionamento na cadeia de valor.

Upgrading funcional – aumentar o valor adicionado a partir da mudança no conjunto de atividades assumidas no nível da firma, como, por exemplo, deter a responsabilidade por funções de logística e qualidade, ou assumir novas atividades na cadeia de valor, como o desenvolvimento de *design*, *marketing* e marcas próprias, alterando, dessa forma, a divisão do trabalho entre as empresas da Cadeia de Valor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: estudo de caso

Procura-se, inicialmente, para os propósitos do estudo de caso em análise, verificar o nível de conformação das interações de empresas moveleiras com os demais integrantes da cadeia global de valor. Descrevem-se, de forma sintética, as particularidades da estrutura organizacional, termos contratuais, relações comerciais, sistema de logística, conteúdo produtivo exportador, como também nível de exigência dos compradores internacionais quanto à qualidade de produto e processo e tipos de governança.

Em seguida, discutem-se as possibilidades de as empresas moveleiras realizarem *upgrading* de processo, produto e função. Para tal, busca-se identificar se os conhecimentos transmitidos pelos compradores internacionais conferem capacidade para os produtores locais efetuarem inovações de produto e processo e identificar os fatores que inibem ou estimulam o avanço a estágios da cadeia de maior valor agregado.

Para atender os objetivos propostos, recorre-se à pesquisa de campo utilizando como instrumental roteiro de entrevistas para ser aplicado nas empresas produtoras e agentes de exportação. Os resultados são apresentados em dois momentos: em 2011 decorrentes das entrevistas dirigentes empresariais e em 2018 por pessoas especialistas no setor, que confirmaram a manutenção dos resultados encontrados. As empresas produtoras foram selecionadas com base em uma amostra intencional, cuja definição considerou representatividade das vendas externas no faturamento anual. Fizeram parte da amostra cinco empresas produtoras de móveis, sendo consideradas cinco empresas. Foram ainda, selecionadas para entrevistas, duas empresas de agenciamento de exportações com atuação representativa local.

O roteiro de entrevistas utilizado foi dividido em blocos de questões voltadas a obter respostas sobre as principais características das demandas de mercado; nível de exigência dos clientes externos no âmbito de produtos e processos produtivos adotados; dinâmica do processo inovativo das empresas; entendimento do padrão de produção, certificação e normas técnicas e as razões de adoção; e as relações das empresas produtoras com os demais atores participantes da cadeia global de valor.

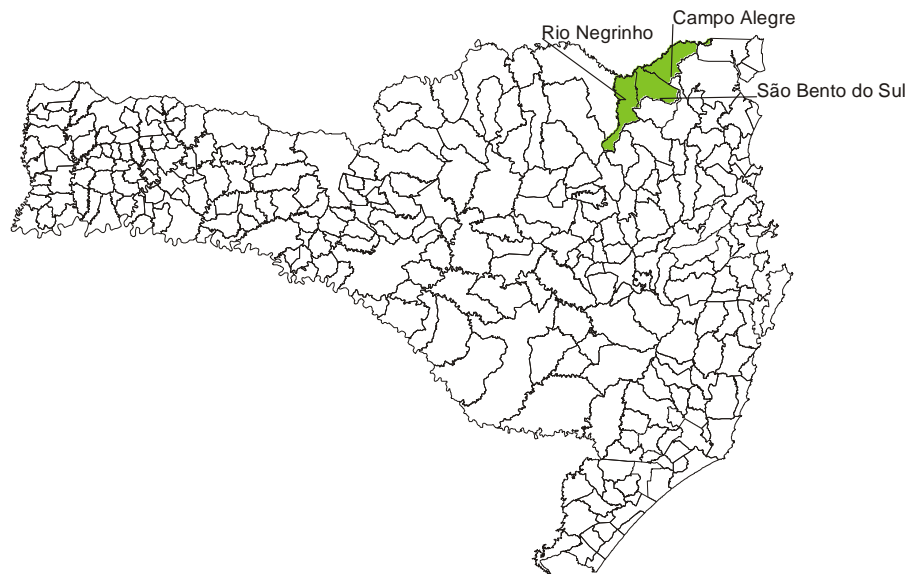
4. INDÚSTRIA DE MÓVEIS DA REGIÃO NORDESTE DE SANTA CATARINA: aspectos produtivo, institucional e mercadológico

A indústria de móveis vem passando por mudanças na estrutura produtiva a partir de meados dos anos 90, possibilitando aos países em desenvolvimento elevarem a participação como ofertadores mundiais deste produto. As razões para esta ocorrência decorrem do acesso à matéria-prima e vantagens de custos de produção oferecidas pelos países em desenvolvimento. Segue, também, outro fator como a abertura de mercado dos países em desenvolvimento, permitindo aos grandes compradores globais se abastecerem por meio do comércio internacional.

No Brasil, os principais Estados e localidades produtores de móveis se encontram em São Paulo (Grande São Paulo, Mirassol e Votuporanga), Rio Grande do Sul (Bento Gonçalves), Minas Gerais (Ubá), Espírito Santo (Linhares) e Santa Catarina (São Bento do Sul) e Paraná (Arapongas). Em Santa Catarina, a região Nordeste constitui a principal região produtora de móveis, cuja localização encontra-se na Figura 3. Os municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, presentes num raio territorial de aproximadamente 50 kms, contam com cerca de 350 empresas moveleiras, segundo a RAIS/MTB (2010). As empresas produzem móveis de madeira para uso residencial, quais sejam: armários, estantes, *racks*, salas de jantar, linhas de decoração, linhas de dormitório, roupeiros, cômodas, criados, armários de cozinha, mesas, cadeiras, balcões, entre outros.

A região produtora conta com uma estrutura garantidora de matérias-primas, mão-de-obra, equipamentos e serviços de apoio considerados relevantes para as empresas alcançarem melhores condições competitivas. O pínus, principal matéria-prima, provém do local e de outras regiões de Santa Catarina e, quando necessário, recorre-se aos Estados vizinhos do Rio Grande do Sul e Paraná. A mão-de-obra é disponível e qualificada, com elevada capacidade técnica de produção de móveis, adquirida em processo de aprendizado que envolve a relação mestre-aprendiz ao longo do tempo. As máquinas e equipamentos são adquiridos no circuito da aglomeração das empresas produtoras – lixadeiras, seccionadeiras, destotadeiras e furadeiras com tecnologia avançada. Todavia, os equipamentos mais especializados são adquiridos de empresas localizadas no Rio Grande do Sul e São Paulo e através de importações, especialmente da Itália e Alemanha.

Figura 3 - Localização das áreas de produção de móveis da Região de São Bento do Sul - SC



Fonte: Governo do Estado de Santa Catarina, 2006.

A produção de móveis desta região vem sofrendo transformações técnicas, através da substituição de máquinas e equipamentos eletromecânicos por equivalentes com dispositivos eletrônicos. Como resultado, tem-se obtido maior controle sobre os processos, melhor qualidade e maior flexibilidade da produção. Assim como, observa-se a introdução de novas matérias-primas com melhores condições produtivas, como o MDF, além de preocupação ambiental expressa pela utilização de madeiras reflorestáveis, como o eucalipto e o pínus. Evidencia-se, também, na parte organizacional, a adoção pelas empresas de modernas técnicas de gestão expressa pelo uso de técnicas como *just in time*, *kanban*, células de produção, entre outras.

No tocante ao desenvolvimento tecnológico, as áreas de P&D estão presentes nas médias e grandes empresas possuidoras de maiores condições financeiras, mas os investimentos são insuficientes nas pequenas empresas, que se valem do conhecimento tácito dos prototipistas e funcionários da produção e dos proprietários para a promoção de mudanças técnicas de produto e processo. As inovações de produto se dão quando estes se direcionam para o mercado interno, mas quando se destinam para o mercado externo, o *design* é fornecido pelo cliente. As inovações de processo, por sua vez, decorrem, em grande monta, da introdução de máquinas e equipamentos de tecnologia superior provenientes do exterior, e em áreas consideradas vitais como beneficiamento de madeira, otimizadora de cortes com leitura ótica e programação e linhas de pintura com tecnologias de secagem rápidas. Enquanto que modificações organizacionais ocorrem através da implementação de técnicas de gestão como PCP, CAD/CAM, *lay out* e desenho técnico.

A cooperação horizontal entre as empresas não é marcante e não contribui para melhorar as condições competitivas das empresas. São poucas as ações coletivas em torno de compras conjuntas de matérias-primas, negociações sindicais, soluções integradas para transporte, esforços para reduzir rotatividade da mão-de-obra, etc.

Muitas empresas adotam métodos deficientes na análise de seus custos e ficam vulneráveis às especulações da concorrência, dificultando a ocorrência de ações cooperativas. Assim como, a forma de inserção mercadológica das empresas corrobora para a ausência da cultura de cooperação, pois disputam, individualmente, os pedidos de compra dos clientes e demais agentes externos. Por sua vez, a cooperação vertical com fornecedores locais acontece em processos de troca de informações tecnológicas, desempenho dos produtos, foco em qualidade, etc., porém não é abrangente, dada a existência, ainda forte, de estruturas verticalizadas de produção no interior das empresas.

As empresas moveleiras desta região contam com uma estrutura institucional de apoio que contribui para sua maior inserção competitiva nos mercados interno e externo. Dentre estas, destacam-se a ABIMOVEL – Associação Brasileira de Móveis - na promoção de eventos – feiras e seminários; PROMOVEL – Programa Brasileiro de Incremento à Exportação - em ações voltadas à organização de consórcio de exportação e abertura de novos mercados; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - na formação de mão-de-obra na área técnica; CTM – Centro Tecnológico de Móveis – direcionado para pesquisa, desenvolvimento e serviços tecnológicos; UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina – na formação de profissionais com nível superior; e SINDUSMOBIL – Sindicato Patronal da Indústria de Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre, para a defesa dos interesses de classe junto a outras instituições públicas e privadas.

Este conjunto de condições produtivas e institucionais contribui para que as empresas demonstrem forte vocação exportadora. Mais de 90% das empresas da referida região exportam e 70% do faturamento decorrem das vendas externas. Os principais mercados de destino são os países da Europa – Espanha, França, Alemanha, Holanda – Estados Unidos e Canadá. A principal forma de comercialização se dá mediante agentes de exportação, que, além de fazerem a intermediação de empresas produtoras e dos compradores externos, desenvolvem novos mercados potenciais de consumo. Tais agentes desenvolvem projetos de linhas de produtos e acabamentos que são determinados pelos compradores internacionais e, em seguida, repassam para os produtores.

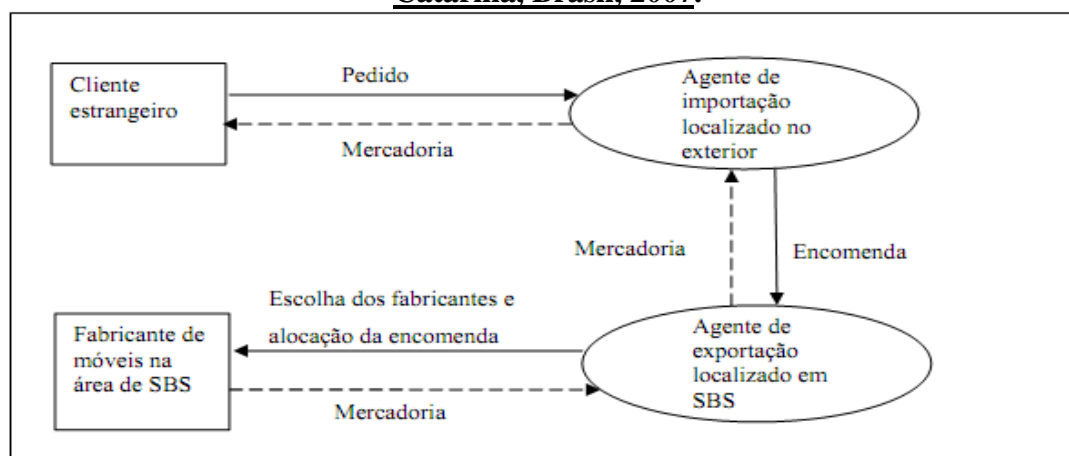
5. CARACTERÍSTICAS DA CADEIA GLOBAL DE VALOR: posição dos atores, definição do produto e exigências de processo

5.1 Posição dos atores

As relações firmadas entre as empresas exportadoras e os compradores globais são destaque na estrutura produtiva do aglomerado produtivo de móveis da região de São Bento do Sul. Em destaque relevante nas relações firmadas, os agentes de exportação. Estes fazem a ligação entre as esferas da produção e do consumo, facilitando esta relação por meio de estudos de mercado, prospecção de negócios, contatos com clientes potenciais, repasse de informações sobre aspectos técnicos dos produtos, processos e práticas comerciais, prazo de entrega, condições do produto para embarque, entre outras. São estes agentes que repassam para o fabricante o *design* determinado pelo consumidor internacional, cuja função é atender os parâmetros estabelecidos. Dentre as atribuições destes agentes, citam-se a apresentação para os

importadores, estudos contendo alternativas de materiais e componentes, quantificação dos custos, escolha de solução para recursos, teste de montagem do produto, entre outros. A Figura 4, constitui uma reprodução do fluxo descrito por Comerlatto (2007). Passados 10 anos desta obra, as interações dos atores nesta atividade – fabricante de móveis, agentes de exportação e de importação e cliente estrangeiro – se mantém. Assim sendo, esta figura ilustra o fluxo de interação do fabricante de móveis da região de Nordeste de Santa Catarina e o cliente estrangeiro, intermediados pelos agentes de importação e exportação.

Figura 4: Fluxo de interações entre empresas exportadoras, agentes de exportação, agentes de importação e clientes estrangeiros da região Nordeste de Santa Catarina, Brasil, 2007.



Fonte: Comerlatto (2007).

Na cadeia global de valor em que as empresas produtoras de móveis da região Nordeste do Estado de Santa Catarina estão inseridas, os distribuidores, redes de lojas, empresas de catálogos e empresas detentoras de marcas constituem os compradores internacionais. Tais compradores definem produtos a partir de um melhor entendimento das demandas de mercado, estabelecendo parâmetros de produto – *design* - e processo – materiais e composição - a serem adotados pelos fabricantes de móveis, além de outras características expressas no Quadro 3. Esses detêm a governança da cadeia produtiva, por possuir tanto ativos tangíveis – pontos de comercialização -, quanto intangíveis – marca, *marketing*, *design*, entre outros. A forma de governança possui características do tipo de relação de quase-hierarquia, em que os compradores internacionais, por intermédio dos agentes de exportação, exercem alto grau de controle sobre os produtores de móveis.

Quadro 3 - Características da forma de inserção no mercado externo das empresas produtoras de móveis da região nordeste de Santa Catarina, Brasil – 2011 e 2018.

Itens Governança	Atores Econômicos			
	Compradores (Distribuidores, Redes de Lojas e Empresas de Internet)	Agentes/ Intermediários (Agentes de Exportação)	Produtores	Formas de Coordenação da At. Produtiva – graus de intensidade de coordenação
Produto	Definem: <i>design</i> , componentes e matéria-prima.	Controle de qualidade.	Baixa capacidade de realizar inovações. Restritos a aperfeiçoamento e adaptações em: <i>design</i> , componentes e matéria-prima.	Alto grau de coordenação dos compradores/agentes de exportação.
Processo	Exigem: normas sociais e de segurança e prazos de entrega.	Controle de embarque (prazos de entrega).	Definem a linha de produção.	Médio grau de coordenação dos compradores/agentes.
Preço	<i>Target price</i>	Promovem concorrência entre os fabricantes dentro do <i>target price</i> .	Negociam preços dentro do <i>target price</i> .	Alto grau de coordenação.
Tipo da Governança	Quase-hierarquia	Executores da Governança.	Redes de empresas modular	Quase-hierarquia e redes de empresa modular.

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Os agentes de exportação são os principais responsáveis pelo monitoramento e supervisão dessas exigências, verificando desde a conformidade dos produtos finais até o andamento da produção para garantir os prazos de entrega. Tais agentes podem ser representados por escritórios locais de compradores internacionais ou escritórios independentes interagindo com diversos importadores. Esses agentes fazem a prospecção de mercado no exterior procurando importadores, distribuidores e redes de varejo que tenham interesse potencial em desenvolver fornecedores em países em desenvolvimento. Os agentes atuam como coordenadores, repassando informações e especificações dos produtos demandados em termos de qualidade do produto, tempo de entrega e condições dos produtos no embarque. Constituem, na verdade, forma de acesso das empresas produtoras locais aos mercados internacionais a partir de informações sobre produtos, tendências e tecnologia (Motta, 2006).

A fase produtiva é assumida totalmente pelos produtores locais que fabricam móveis acabados seguindo as determinações e desenhos dos compradores e das companhias que detêm as marcas. Os produtores de móveis operam dentro de especificações de *design* de compradores que muitas vezes não são muito detalhadas. Assumem a completa responsabilidade das competências que envolvem o processo tecnológico, utilizam maquinários adequados e desenvolvem produtos e componentes voltados aos interesses dos consumidores globais. Todas essas exigências são postas em prática através de um sistema de auditoria e inspeção realizadas pelos agentes de exportação. Estes enviam para as fábricas seus inspetores para verificar se os produtos finais estão em conformidade com os padrões acordados anteriormente.

5.2 Definição do Produto

Os compradores externos determinam as especificações de produtos em face de possuírem maior entendimento das demandas de mercado que os produtores de móveis. São os que interpretam as necessidades dos mercados e, intermediados pelos agentes de exportação, informam ao produtor o que é necessário para efetuar o processo de fabricação. Os referidos produtos incorporam em sua estrutura características dos mercados envolvendo aspectos culturais e padrões de consumo dos países a que se destinam. Tal nível de diferenciação torna os compradores mais aptos a desenvolverem e especificarem os móveis, pois estão localizados nesses mercados e mais próximos dos consumidores finais. Nestes termos, os compradores definem o *design* dos produtos a serem fabricados pelos produtores locais.

Além da determinação do desenho, os compradores externos também definem outros parâmetros de produtos, quais sejam: materiais a serem utilizados na composição dos produtos, matérias-primas, espessura, tamanho, peso, embalagens, acabamentos. Tais especificações são intermediadas pelos agentes de exportação e são de grande importância para a formação dos preços, visto que a composição dos móveis (tipo da madeira) influi diretamente nos custos de produção.

Como o produto é caracterizado por sua intensa diferenciação, o domínio de formas tácitas de conhecimentos e o elevado nível tecnológico de equipamentos existentes são fundamentais para transformar os conhecimentos codificados transmitidos pelos compradores em produtos acabados. Desta maneira, assume importância o domínio de formas tácitas de conhecimentos dos produtores de móveis da região para transformar os conhecimentos codificados transmitidos pelos compradores (*design*) em produtos acabados. Tal capacitação, somada ao padrão tecnológico atualizado dos equipamentos, permite que os produtores proponham algumas alterações nos produtos e aperfeiçoamentos no *design*, sobretudo incorporando um material alternativo para a redução de custos. Segundo o diretor de uma das empresas: “O cliente traz o desenho dos móveis e nós desenvolvemos dentro dos padrões de madeiras possíveis. [...] Existe a possibilidade de propor modificações no *design* dos produtos porque os compradores muitas vezes não inserem em um sistema de medição, ficando completamente fora de proporção”.

5.3 Exigências de Processo

Os requerimentos produtivos estão em cumprimento a exigências de agentes externos à cadeia visando à segurança dos consumidores e à criação de mercados mais transparentes. Nesse sentido, os grandes compradores exigem dos fabricantes de móveis testes relativos à existência de componentes tóxicos, estrutura do produto e testes de queda para a adequação das embalagens. Os mercados da Europa exigem que os componentes dos móveis não tenham emissão de metais pesados, e dependendo do tipo do produto e das formas de transporte, são requeridos testes de resistência e queda. Para tanto, são utilizados laboratórios nos Estados Unidos, em São Paulo e na própria região de São Bento do Sul, que oferecem testes de queda, vibração e compressão. Vale citar que os responsáveis por tais tarefas são os próprios fabricantes, e o custo disso é incorporado no preço dos produtos. Com relação à exigência de normas sociais, os compradores exigem o cumprimento de normas como a não existência de trabalho infantil e de segurança no trabalho, que são avaliados por uma auditoria inicial e por uma fiscalização periódica, com o intuito de reduzir o risco de perda de reputação nos mercados consumidores em que atuam.

Uma das formas de controle de processo produtivo verificado são os controles de embarques exercidos pelos agentes de exportação. Para tanto, são enviados funcionários para verificar junto às fábricas o andamento da produção e, se for o caso, pressionar a agilização do processo. Em caso de atraso ou não cumprimento destes prazos, as empresas apontaram que as formas mais comuns de punição (sanções negativas) impostas pelos clientes são: multas financeiras; prorrogação do pagamento; perda da confiabilidade dos clientes, que pode acarretar penalizações em termos de novos pedidos; e no limite, a decisão de excluir determinada empresa da rede de produção e, conseqüentemente, seu acesso aos mercados finais.

No que tange aos contratos estabelecidos entre compradores e produtores, observa-se que os termos fixados são quase todos de base informal. Raros são os contratos estabelecidos formalmente. Tal sanção positiva expressa pelos compradores é fruto do reconhecimento da capacidade do produtor implementar o padrão de qualidade especificado e de cumprir os prazos de entrega, em uma base regular e sustentável. Muitas vezes existe um relacionamento estreito de longa data entre esses atores que possibilita que tudo seja transacionado na base da confiança mútua. Em termos de exclusividade, os compradores somente exigem total preferência de produto nos mesmos mercados em que atuam. Tudo é feito na base de um acordo informal, sob o risco de perda de confiança do comprador e conseqüente quebra de relação, caso não seja cumprida tal exigência.

5.4 Aproveitamento dos *Upgradings* de Produto e Processo pelos Compradores Globais e Barreiras ao Funcional pelas Empresas Locais

Com respeito ao aperfeiçoamento e à introdução de novos produtos, as empresas fabricantes de móveis são subordinadas aos compradores externos tanto em termos de criação de novos desenhos, como em determinações de novos componentes. No entanto, as competências dos fabricantes e dos agentes de exportação são necessárias para que essas informações codificadas se transformem em realidade produtiva e concepção de novos móveis. Para isso, as empresas produtoras possuem

expressiva estrutura interna de desenvolvimento, conhecimento técnico e capacidade para inserir os desenhos em um sistema de medição. De acordo com o diretor de uma empresa: “Nós temos uma estrutura de desenvolvimento de amostras montada. Os esforços internos para inovações têm impacto, porque quanto mais oferta eu estiver fazendo a partir de desenvolvimento, mais clientes eu estou alcançado e maiores as chances de vingar um produto”.

Cabe assinalar que a atual conjuntura econômica e a crescente competição nos mercados globais conduziram a um maior esforço, por parte dos fabricantes, na busca de produtos mais bem acabados e com maior valor agregado. A concorrência de países asiáticos tornou os móveis mais simples e com acabamentos menos sofisticados inviáveis para os mercados da Europa. Outro aspecto é que os mercados atualmente são mais exigentes e dão grande importância para a ampliação na variedade dos produtos. Isso requer a criação de linhas de produtos mais sofisticados – envelhecidos, novas cores, tintas e vernizes especiais. Nesse sentido, as empresas também realizam viagens para a Europa e os Estados Unidos a fim de identificar as tendências de cada mercado e facilitar o desenvolvimento de produtos.

No que concerne às inovações no processo produtivo, a maioria das empresas utiliza o conhecimento tácito interno dos prototipistas, funcionários da produção e, com o apoio dos próprios donos, efetuam o desenvolvimento tecnológico ou planejam pesquisas. A principal fonte para isso é através do processo de aprendizado sob a forma *learning by doing*, cujo aprendizado repassado internamente nas empresas acontece mediante *know-how* acumulado, experiência e tradição, permitindo encontrar novas soluções, definindo novos processos, adaptações tecnológicas e melhorias técnicas e de qualidade, conforme expresso no Quadro 4. Esses esforços para a inovação de processo por parte dos produtores estão em parte relacionados com as características da demanda do mercado externo. Os compradores dão grande importância para as melhorias no processo produtivo, tais como: redução e maior confiabilidade quanto ao cumprimento dos prazos de entrega (agilidade no processo produtivo), ações para a melhoria na qualidade do produto, aumento da flexibilidade no sentido de mudanças mais rápidas nas linhas de produção e adoção de programas de segurança e qualidade.

Tais exigências da demanda do mercado externo provocam impactos no nível de parceria entre as empresas e os demais atores vinculados ao aglomerado produtivo, e seus consequentes benefícios em termos de melhorias no processo produtivo. Como declara o diretor de uma empresa: “Pela exigência dos compradores de uso de materiais e componentes não agressivos ao meio ambiente, eu tive que buscar fornecedores de matéria-prima mais estruturados, com melhores controles de seus produtos e com certificados que me garantam que o produto está dentro dos padrões exigidos. [...] Isso me obrigou a procurar novos fornecedores que não necessariamente são os mais baratos, mas os que tenham suporte técnico que me garantam essas normas. Eu não posso correr riscos”. Nesse sentido, percebe-se que maiores níveis de exigências de qualidade de produtos e de adequações a normas ambientais dos mercados externos provocam impactos na cadeia de fornecimento. Os produtores e fornecedores, por meio de maior interatividade buscam se ajustar a tais exigências externas.

Quadro 4 - Possibilidades de *upgrading* das empresas produtoras de móveis da região nordeste de Santa Catarina, Brasil – 2011 e 2018.

Itens <i>Upgrading</i>	Atores Econômicos			
	Compradores (Distribuidores, Redes de Lojas e Empresas de Internet)	Agentes / Intermediários (Agentes de Exportação)	Produtores	Fontes para Inovação e Mecanismos de Aprendizagem
Produto	Transmitem conhecimento	Transmitem e repassam conhecimento	Desenvolvimento interno; conhecimento tácito; e interação com compradores e agentes de exportação	<i>Learning by doing e Learning by interacting</i>
Processo	Transmitem conhecimento	Transmitem e repassam conhecimento	Desenvolvimento interno; e interação com compradores e agentes de exportação	<i>Learning by doing e Learning by interacting</i>
Mercado	Criam barreiras a novos mercados e clientes por resistência tácita e explícita	Criam barreiras a novos mercados e clientes por resistência tácita e explícita	Restritos a fase produtiva	–
Função	Resistência tácita e explícita para os produtores atuarem na fase de distribuição	Resistência tácita e explícita para os produtores atuarem na fase comercial	Desenvolvimento de canais de distribuição, <i>design</i> e marcas próprias exigem longo prazo e grandes volumes de investimento	–

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo.

Além disso, a inclusão de novas máquinas e equipamentos de tecnologia superior visando à maior qualidade e produtividade, mudanças no *lay out* das fábricas e novas tecnologias na área de acabamento buscando novas cores, aperfeiçoamento nas formas de pintura e na criação de novos componentes, são explicadas pela atual conjuntura econômica. Segundo ressalta o diretor de empresa: “Todos os esforços são para deixar os produtos mais baratos para competirmos melhor com outros países, dada a atual conjuntura econômica que nós estamos passando”. Dessa forma, esforços para inovação em processos produtivos também são motivados pelo atual patamar cambial e o nível da competição nos mercados internacionais.

Os produtores locais também são capazes de melhorar seus processos produtivos, atingindo alta qualidade, crescente velocidade de resposta e menores custos a partir de interações com compradores globais e agentes de exportação. Reforçam essa ideia as palavras do diretor de outra empresa: “Muitas vezes o agente de exportação tem

um produto na mão que ele desenvolveu com terceiros. [...] Então ele nos procura e nós desenvolvemos uma criação interna com exclusividade nossa. Por exemplo, o desenho da lâmina ninguém consegue fazer, então nós desenvolvemos uma nova tecnologia, uma inovação na forma de se produzir”.

Cabe destacar que os agentes de exportação também procuram melhorar seus processos internos, aperfeiçoando suas formas de comercialização e intensificando suas interações com compradores e produtores no sentido de auxiliar na busca de novas soluções tecnológicas. Nas palavras do gerente de uma dessas empresas: “Através dos nossos inspetores nós ensinamos muito. Como fazer, como embalar, como fixar. [...] Temos um trabalho de parceria muito grande. Existe essa troca de conhecimentos constantemente”. Assim, verificam-se esforços por parte dos agentes de exportação para intensificar o processo interativo de todos os atores envolvidos no processo produtivo, objetivando maiores fluxos de conhecimento e consequentes elevações na produtividade.

Se, por um lado, é dado aos produtores possibilidade de efetuarem *upgrading* em produto e processo no propósito de melhorar a qualidade e a performance dos produtos, por outro, tais fabricantes são impedidos de fazerem *upgrading* funcional que resulte no aumento dos seus rendimentos pela participação na cadeia de valor. Os compradores estabelecem junto aos produtores uma margem de variação de preço (*target price*) que deve ser atingida. Os agentes de exportação muitas vezes promovem uma concorrência, via preço, entre os fabricantes para que essa margem de variação seja alcançada. A rejeição de um pedido de fabricação por uma empresa, em face da discordância do preço, possibilita outra concorrente a fabricar o produto por remuneração menor.

Os agentes externos encontram um ambiente propício para manter a apropriação dos ganhos decorrentes das modificações de produtos e processos e não encontram resistência em face da falta de cooperação entre os produtores locais, que permitissem a adoção de estratégias competitivas conjuntas. Apesar da concentração regional dos produtores e do marcante elemento sociocultural verificado na região, a cooperação horizontal interfirmas não é determinante da competitividade. Tal situação é agravada em períodos de conjuntura econômica não favorável, cujas soluções são marcadas por forte conteúdo individualista.

O ambiente em que se processa a fabricação é cercado de resistências tácitas e explícitas por parte dos distribuidores externos e agentes de exportação para os produtores realizarem *upgrading* funcional. Conforme observa o diretor de uma empresa: “Se eu falar para meu comprador que, a partir de agora que nós já temos uma rodada de negócios, não queremos mais a interferência do agente de exportação, isso não vai funcionar, porque, para atuar de forma direta em outros mercados, teria que ter uma estrutura comercial expressiva”. Para atuarem de forma direta com compradores externos sem a intermediação dos agentes de exportação e de distribuidores, precisaria haver expressivos investimentos em uma estrutura comercial e logística, além da aquisição de *know-how* necessário ao processo de comercialização.

Soma-se a este quadro o receio dos produtores quanto a possíveis retaliações dos agentes de exportação caso seja feito um contato direto com os compradores internacionais. Segundo destaca o gerente de empresa: “O cliente externo não vem de porta em porta para comprar os móveis, é o agente de exportação que faz esse trabalho.

Então nós temos receio de abrir um canal direto com os clientes e sermos esquecidos pelos agentes. [...] Fiquei sabendo de duas empresas que tentaram fazer isso e acabaram com sérios problemas”. Nesses termos, verificam-se “punições” por parte dos agentes de exportações sobre produtores que tentarem atuar na fase de comercialização, a partir de contato direto com compradores internacionais.

6. À GUIZA DA CONCLUSÃO:

A estrutura de produção capitalista tem passado por significativas mudanças nos últimos tempos, dentre as quais, a fabricação e a comercialização de produtos, sob a forma organizacional de redes de empresas localizadas em diferentes países. Nesta perspectiva, formam-se cadeias globais de valor pautadas por atividades que vão desde a concepção, produção, distribuição e comercialização de produtos, sob o comando centralizado de produtores e compradores. Tal sistema cria um ambiente em que empresas e países se integram globalmente em fluxos produtivos e monetários, envolvendo diferentes setores da atividade econômica. Nesta integração, a dispersão global da produção possibilita a ocorrência de um movimento na maioria das vezes unidirecional, de fabricação de produtos dos países periféricos para os países centrais. Para tanto, assume relevância a governança e a coordenação das relações firmadas entre empresas, definindo regras, normas e procedimentos, bem como a remuneração pela participação na cadeia global de valor.

Dentre os comandos existentes na cadeia global de valor, figura a cadeia comandada por compradores. Nesta figuração, estão empresas consideradas grandes varejistas, proprietárias de marcas, comerciais e distribuidoras adquirindo produtos acabados fabricados em outros países para disponibilizá-los em outros mercados. Dentre as características marcantes desta forma de organização produtiva, encontram-se empresas dirigentes da cadeia de valor, possuidoras de competência comercial e de domínio sobre o *design* e *marketing*. Estas atuam em setores produtores de consumo não duráveis como vestuário, calçados, brinquedos, móveis, entre outros.

As relações produtivas das empresas moveleiras da região Nordeste de Santa Catarina se dão sob o signo de cadeia global de valor, comandada por compradores. O processo de internacionalização das empresas pertencentes a esta aglomeração produtiva decorre da forte vocação exportadora, expressa por elevada participação e receita proveniente da comercialização de seus produtos no mercado externo. Os produtores locais assumem a completa responsabilidade dos processos produtivos, utilizando maquinários adequados que dispensam investimentos em transações específicas e desenvolvem produtos voltados ao interesse dos consumidores. Tais atores têm competência para ofertar produtos acabados que envolvem conhecimentos tácitos difíceis de serem transmitidos. O conhecimento tácito e técnico dos produtores, sua estrutura interna voltada para o desenvolvimento de produtos e as características locais da região permitem que os produtores proponham alterações nas especificações de produtos por meio de um processo interativo com os compradores.

Os compradores determinam as especificações de produtos em face de possuírem maior entendimento das demandas de mercado que os produtores, assim como estabelecem uma margem de variação nos preços. As especificações dos produtos decorrem de os móveis serem caracterizados pela intensa diferenciação, incorporando

em sua estrutura particularidades dos aspectos culturais e padrões de consumo de cada mercado específico. Em relação às especificações de processo, os compradores exigem testes referentes à segurança dos consumidores, cumprimento de normas sociais e de segurança no trabalho, que são avaliados por uma auditoria e uma fiscalização.

No curso das transações, a principal forma de comercialização dos móveis ocorre acontece através dos agentes de exportação, que fazem a intermediação das empresas produtoras e dos clientes compradores externos. No exercício de suas funções, os agentes de exportação exercem, em nome dos compradores externos, o controle e o monitoramento da fabricação de móveis perante os produtores locais. Assim como, trazem a para as empresas produtoras a possibilidade de fabricarem móveis para mercados, novos e existentes, e atenderem padrões de consumo diversos.

No âmbito da dinâmica inovativa, as empresas produtoras locais são subordinadas aos compradores externos, tanto para a criação de novos desenhos como para a determinação de novos componentes. Entretanto, as competências dos fabricantes e agentes de exportação são fundamentais para que tais informações sejam transformadas em realidade produtiva e concepção de novos móveis. As empresas produtoras possuem uma estrutura interna de desenvolvimento; grande conhecimento técnico; infraestrutura tecnológica para inserir os desenhos em um sistema de medição; e relevante conhecimento tácito interno. A maioria das empresas utiliza o conhecimento tácito interno para encontrar novas soluções tecnológicas e aperfeiçoar a linha produtiva. Da mesma forma, os produtores locais são capazes de melhorar os processos produtivos atingindo alta qualidade, crescente velocidade de resposta e menores custos.

Todavia, existem resistências tácitas e explícitas por parte dos agentes de exportações para os produtores realizarem *upgrading* funcional, que possibilitem aumentar os rendimentos pela participação na cadeia global de valor. As modificações promovidas no processo produtivo, resultando em produtos com maior qualidade e performance, não se traduzem em preços maiores recebidos. Do mesmo modo, a maior concentração de mercado nas fases de comercialização e distribuição e o *know-how* acumulado dos atuais distribuidores criam significativas barreiras à entrada aos produtores nessas fases da cadeia. Assim sendo, a presente organização de produção sob o ângulo das cadeias globais de valor tem-se se constituído uma forma de manutenção da apropriação privada dos ganhos, e instrumento de subordinação dos produtores locais das economias periféricas à lógica dos ganhos dos compradores globais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comerlatto, L. M. (2007). Móveis de São Bento do Sul (SC) e Mercados Externos: a Perspectiva das Cadeias Mercantis Globais. *ATUALIDADE*, 1.
- Dollar, D. & Kidder, M. (2017). Institutional quality and participation in global value chains. *Global Value Chain Development Report: Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development*.
- Dollar, D., Ge, Y., & Yu, X. (2016). Institutions and Participation in Global Value Chains. *Global Value Chain Development Report Background Paper, World Bank, Washington, DC*.

- Gereffi, G. (1999). A commodity chains framework for analyzing global industries. *Institute of Development Studies*, 8(12), pp. 1-9.
- Gereffi, G. (2001a). Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS bulletin*, 32(3), pp. 30-40.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 32(125).
- Gereffi, G. (2005). The global economy: organization, governance, and development. *The handbook of economic sociology*, 2, pp. 160-182.
- Gereffi, G. (2007). Promessa e desafios do desenvolvimento. *Tempo social*, 19(1), pp. 223-248.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). Global Value chain Analysis: A primer. center on Globalization, Governance & competitiveness (cGGc). *Durham, North Carolina, Duke University*.
- Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). *The global apparel value chain, trade and the crisis: challenges and opportunities for developing countries*. The World Bank.
- Gereffi, G., & Kaplinsky, R. (2001). *The value of value chains: spreading the gains from globalisation*. Institute of Development Studies.
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism* (No. 149). ABC-CLIO, *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, Greenwood Publishing Group.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), pp. 78-104.
- Hiratuka, C., & Sarti, F. (2015). Transformações na estrutura produtiva global, desindustrialização e desenvolvimento industrial no Brasil: uma contribuição ao debate. *Campinas: Unicamp. Instituto de Economia*.
- Hopkins, T. K., & Wallerstein, I. (1986). Commodity chains in the world-economy prior to 1800. *Review (Fernand Braudel Center)*, 10(1), pp. 157-170.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2001). Governance in global value chains. *IDS bulletin*, 32(3), pp. 19-29.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research* (Vol. 120). Brighton: Institute of Development Studies.
- Humphrey, J. (2003). *Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy*. Geneva: International Labour Organization.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of development studies*, 37(2), pp. 117-146.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). University of Sussex, Institute of Development Studies.

- Motta, F. G. (2006). *Sistemas locais de produção e cadeias produtivas globais: estudo das diversas formas de inserção da indústria de móveis nos mercados e os impactos nas estruturas produtivas locais* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Reis, C. D. B., & Almeida, J. S. G. (2014). A inserção do Brasil nas cadeias globais de valor comparativamente aos BRIICS. *Campinas: Instituto de Economia, UNICAMP*.
- Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (2007) – *Relatório Anual de Informações Sociais* – Ministério do Trabalho e do Emprego Base de Dados.
- Zhang, L., & Schimanski, S. (2014). Cadeias globais de valor e os países em desenvolvimento.