



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Camargo, Maria Emília de; Duarte, Rejane Aparecida; Costenaro Maciel, Alessandra; Barcelos da  
Costa, Achyles; Carré Maciel, José Maurício

A Cooperação como Alicerce para a Construção da Competitividade no APL Moveleiro de Lagoa  
Vermelha - RS

Revista de Administração da Unimep, vol. 6, núm. 2, mayo-agosto, 2008, pp. 45-65  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720426004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A Cooperação como Alicerce para a Construção da Competitividade  
no APL Moveleiro de Lagoa Vermelha – RS**

**Maria Emília de Camargo** (Universidade de Caxias do Sul – UCS) [kamargo@terra.com.br](mailto:kamargo@terra.com.br)

**Rejane Aparecida Duarte** (Universidade de Passo Fundo – UPF) [reduarte@upf.br](mailto:reduarte@upf.br)

**Alessandra Costenaro Maciel** (Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação-  
FABE) [alessandra.costenaro@gmail.com](mailto:alessandra.costenaro@gmail.com)

**Achyles Barcelos da Costa** (Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS) [achyles@unisinos.br](mailto:achyles@unisinos.br)

**José Maurício Carré Maciel** (Universidade de Caxias do Sul – UCS) [jose.mauricio@gmail.com](mailto:jose.mauricio@gmail.com)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, Maio / Agosto – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/54>

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

## RESUMO

Um *cluster* pode ser definido como um conjunto de empresas de micro e pequeno porte, com distribuição geográfica definida, do mesmo ramo de atividades ou de atividades correlatas, que cooperam e competem entre si, criando uma atmosfera favorável ao desenvolvimento de toda uma cadeia produtiva. Esta pesquisa analisou o Arranjo Produtivo Local moveleiro da cidade de Lagoa Vermelha, na região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul, sob a ótica de *cluster*. Os dados foram obtidos a partir de uma abordagem quantitativa e qualitativa. Os principais aspectos positivos encontrados no APL moveleiro foram a existência de mão-de-obra experiente, a qualidade dos produtos, e uma identidade sociocultural da comunidade em relação ao esse segmento. No entanto, existem ainda alguns aspectos não contemplados, como a falta de *design* próprio, deficiência de linhas de crédito, baixa cooperação entre as empresas, alta verticalização da produção e inexistência tanto de organizações de auto-auxílio como de sistemas de informações. Reconhecer a importância dos aspectos positivos e das deficiências do APL moveleiro é o primeiro e fundamental passo para quaisquer iniciativas futuras de políticas públicas e ações conjuntas de forma a propiciar condições que ainda inexistem para que a longo prazo se torne um *cluster*.

**Palavras-chave:** Competitividade, Desenvolvimento, Arranjos Produtivos Locais.

## ABSTRACT

A cluster can be defined as an assembly of micro and small companies with a defined geographical distribution, working in the same branch of activities or correlated activities that cooperate and compete among themselves, creating a favorable atmosphere to the development a productive chain. This search analyzed the Local Furniture Productive Arrangement (APL) of the city of Lagoa Vermelha in the Northeast region of the State of Rio Grande do Sul, Brazil, under a cluster point of view. Data were obtained from a qualitative and quantitative approach. The main positive aspects found in the APL were the existence of experienced labor, the quality of the products, and a socio cultural identity of the community towards this segment. In spite of that, some aspects remain unconsidered, as the absence of own design, credit lines deficiency, low cooperation among companies, high integrated production and total absence of cooperation organizations and systems of information. Recognizing the importance of the positive aspects and the deficiencies of the APL is the first and also fundamental step for any future initiatives of public policies and joint actions to provide conditions to this sector becomes a cluster.

**Keywords:** Competitiveness, Development, Local Productive Arrangements.

## Introdução

As empresas estão inseridas num ambiente dinâmico e globalizado que provoca mudanças estruturais e incrementais, bem como transformações sociais, políticas e econômicas numa velocidade nunca antes presenciada pela humanidade. Segundo Day e

Reibstein (1999), a globalização e a mudança tecnológica geram novas fontes de competição, desregulamentação do mercado, alterações nas regras da competição e aumento na complexidade dos mercados. Nesse mundo altamente conectado, os fluxos de informação permitem que as empresas reajam aos concorrentes num ritmo mais acelerado, cujo cenário, Castells (2002) denomina de “a sociedade em rede”.

A concorrência cada vez mais acentuada dos mercados e da produção desafia a competitividade das pequenas empresas, as quais, se não tiverem um nicho de mercado local (mesmo que tenham um mercado local, nada impede que sejam “atropeladas” por uma empresa do exterior), dificilmente terão alcance globalizado. Desta forma, a busca por mecanismos de competitividade torna-se a motivação de novas formas de relacionamento entre essas empresas.

Atualmente, para uma empresa, torna-se questão de sobrevivência acompanhar os movimentos do mercado, da concorrência, dos fornecedores da tecnologia e dos hábitos dos consumidores. Para Pedroso e Hansen (2001), essa gama de informações e conhecimentos só podem ser adequadamente tratados se a organização dispuser de estruturas apropriadas.

O potencial das micro e pequenas empresas na geração de empregos e renda é um tema que vem assumindo importância crescente em nível mundial. Estudos realizados a partir de 1970 em outros países, como na Itália, mostraram empresas aglomeradas em certos locais ou regiões. Essas aglomerações de empresas, denominadas de *clusters* ou “distritos industriais”, são caracterizadas pela proximidade geográfica, o que permite a obtenção de uma flexibilidade produtiva com especialização específica, por meio de ações articuladas de forma cooperativa para obter vantagens competitivas. Dessa forma, é possível facilitar o acesso a externalidades e transferência de conhecimentos, com que empresas do mesmo setor, além de competirem entre si, também criam formas de cooperação, gerando vantagens competitivas para ambas.

Esse trabalho, parte da premissa que é necessário analisar o APL moveleiro de Lagoa Vermelha sob a ótica de *cluster* (empresas aglomeradas territorialmente associadas em rede) com o objetivo de desenvolver sistemas de cooperação entre as firmas e valorizar esforços coletivos, a fim de que adquiram poder para competir com concorrentes de maior porte, que possuem recursos e condições superiores. Para efeito desta análise, concentra-se a discussão em APL e *cluster*, que consistem em um aglomerado de empresas do mesmo segmento e localizadas próximas geograficamente. Sendo que, um APL desenvolvido pode ser considerado o primeiro passo para se torne um *cluster* propriamente dito como é exemplo dos

O APL moveleiro de Lagoa Vermelha é composto por 60 empresas industriais, fabricantes de móveis residenciais, com baixo valor agregado, pouca tecnologia e que necessita de intensiva mão-de-obra. No APL, predominam as micro e pequenas empresas, em geral originárias de antigas marcenarias, que se concentram na produção de móveis em série e sob medida. Na maioria dos casos, são empresas desatualizadas tecnologicamente, com baixo padrão de qualidade e de *design*.

A análise desse APL sob a ótica de *clusters* industriais justifica-se tanto para a melhoria das condições sociais (geração de emprego e renda) como econômicas (aumento de eficiência produtiva). Dessa forma, será possível estabelecer estratégias, políticas públicas e de promoção para o desenvolvimento local.

### **APL's e Redes de Cooperação como Fator de Desenvolvimento Local**

O desenvolvimento em uma determinada região deve favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para a sobrevivência das já existentes. As micro, pequenas e médias empresas têm um relevante papel econômico no que se refere à geração de emprego e de renda. Possuem uma série de vantagens, dentre as quais se pode destacar uma grande capacidade de flexibilidade e agilidade de adaptação frente ao ambiente em que estão inseridas.

Para Amato Neto (2000), as micro e pequenas empresas caracterizam-se por um conjunto de problemas típicos. Destes, os mais relevantes são a baixa capacidade produtiva, as políticas de treinamento ineficientes e inadequadas, a inexistência de um sistema de custo, o atraso e deficiência tecnológica, a falta de orientação para o mercado, a escassez de recursos econômicos, a pouca participação nos mercados internacionais e os poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Dessa forma, parte-se do pressuposto de que as micro e pequenas empresas, isoladamente, não têm condições de arcar com investimentos necessários para fornecer novos valores aos seus clientes e para permanecerem competitivas em um mercado globalizado. A busca em aumentar a qualidade e produtividade e reduzir seus custos passou a ser o grande desafio das empresas. Segundo Casarotto e Pires (1998), o novo modelo organizacional, baseado em aglomerado industrial, e redes entre empresas vêm mostrando grande eficiência como modelos de desenvolvimento industrial, sobretudo em algumas partes do mundo, como

o Chile e outros. Além disso, evidenciam-se bons exemplos de grupos de micro e pequenas empresas que estão obtendo diferenciais competitivos e fazendo frente às grandes corporações internacionais, as chamadas redes de empresas.

No contexto atual, a utilização do conceito de rede de empresas é bastante dinâmica e difusa, descrevendo uma série de situações cujo ponto em comum é a existência de duas ou mais empresas que realizam ações conjuntas. De acordo com Podolny e Page (1998), por exemplo, uma forma de organização em rede é uma coleção de atores que possuem relações de troca duráveis e repetidas uns com os outros e, ao mesmo tempo, não tem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que surgem durante as trocas. Para Ceglie e Dini (1999), por outro lado, redes são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar novos mercados.

A partir dos conceitos revisados e para os fins deste estudo, rede de empresas caracterizar-se-á como um grupo de organizações que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais ou verticais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Para Kotler (1989), convém ressaltar que as empresas relacionadas, em cooperação, não são apenas importantes para a geração de efeitos sinérgicos para um aglomerado industrial, o qual surge de uma coordenação em rede, mas também para a geração de efeitos dinâmicos que vêm das interações tecnológicas e de marketing entre os segmentos industriais.

As diversas experiências tanto internacionais quanto nacionais servem como referência para novas iniciativas do tipo e, podem ser utilizadas como direcionadores de políticas públicas. Contudo, deve-se ter clareza de que cada uma dessas experiências ocorreu em condições distintas e muitas vezes completamente diferentes de outras. Desta forma, os fatores relevantes para o surgimento de um APL e para a formação de uma rede de empresas na Índia podem não ser os mesmos necessários para o sucesso de outro aglomerado ou outra rede no Brasil, em vista de uma série de características culturais, econômicas, estruturais e históricas que separam um país do outro.

A cooperação empresarial na chamada Terceira Itália, bem como seus resultados obtidos, fazem dela um exemplo recorrente em todos os trabalhos relacionados ao desenvolvimento regional e colaboração entre micro e pequenas empresas. A partir da década de 1970, quando as grandes empresas passaram a diminuir sua produção e demitir

fundamental para o desenvolvimento e geração de renda (AMATO NETO, 2000). De acordo com Humphrey e Schmitz (1995), o sucesso da Terceira Itália e de outras regiões européias nas décadas de 1970 e 1980 exemplifica o poder da eficiência coletiva focada nas necessidades dos consumidores.

Como resultado do aprofundamento de relações e colaboração empresarial, entre 1970 e 1981 a Terceira Itália conseguiu sair de uma posição desfavorável e ultrapassar o consumo *per capita* do norte industrializado. A explicação lógica para o sucesso do seu desenvolvimento regional, na concepção de Humphrey e Schmitz (1995), está na combinação entre competição e colaboração de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento dos *clusters* formados. Amato Neto (2000) destaca que esse tipo de organização industrial trouxe uma grande flexibilidade e maior capacidade inovadora às regiões envolvidas e à Itália como um todo, tornando-a mais competitiva e ajustada ao novo padrão concorrencial. Casarotto e Pires (1998) e Gurisatti (2001) afirmam que a região da Emilia Romagna, na Terceira Itália, pode ter atingido um dos maiores graus de prosperidade do mundo, baseada no modelo de redes de pequenas empresas.

Humphrey e Schmitz (1995) também analisam o sucesso do desenvolvimento regional italiano, em especial a chamada Terceira Itália. Segundo esses autores, o desempenho favorável dos *clusters* e redes de empresas, deve-se a um conjunto de fatores: proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de micro e pequenas empresas, estreita colaboração interfirmas, competição interfirmas baseada na inovação, uma identidade sócio-cultural que facilita a confiança (PUTMAM, 2000; FUKUYAMA, 1996) e suporte do governo municipal e regional. Gurisatti (2001) ressalta especialmente o papel das instituições locais que, em sua opinião, fecundaram o território e estabeleceram as bases para a criação de bens públicos essenciais, como a confiança e a harmonia social.

Na Itália, a indústria local era formada por pequenas empresas especializadas, que, através de sua interação atingiam altos níveis de eficiência produtiva. Essa produtividade era o que permitia o crescimento local. E segundo a idéia marshalliana, o *cluster* resgata a concepção de distrito industrial, visto que para Marshall (1982), um distrito industrial é composto de firmas instaladas em um território definido, que utilizam a divisão do trabalho entre si, estando inseridas em um ambiente estimulante e propício à industrialização, como se o segredo da empresa se encontrasse no ar. A organização da produção em distritos industriais marshallianos seria uma alternativa que possibilitaria maior geração de empregos e melhor distribuição de renda. Seria, portanto, uma alternativa mais social ao modelo das grandes

A atividade do *cluster* é compartilhada por um expressivo número de firmas, sendo que cada uma delas, ou, o que é mais comum, um conjunto delas dedica-se à tarefa específica do negócio, exemplo, a produção, a pesquisa, e a comercialização. A relação entre as firmas é intensa e contínua, com aspectos de competição e cooperação. Do sucesso dessas relações dependerá o sucesso do APL.

Em um modelo de desenvolvimento regional como o de *cluster*, a função reservada para cada ator é diferente. O Estado é um agente intermediador, que viabiliza o diálogo e as ações coordenadas entre empresas e entre estas e os demais atores do *cluster*. Entretanto, entidades privadas, como associações ou sindicatos patronais, podem muitas vezes exercer de forma bastante eficiente essa função de “lubrificante” da “engrenagem” de um *cluster*.

Um segundo papel importante a ser desempenhado em um *cluster* é o exercido por instituições públicas e privadas de crédito à atividade industrial e à pesquisa. Uma das grandes dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas é a obtenção de crédito, quase sempre fator essencial tanto para o nascimento da empresa quanto para a sua perpetuidade. Dessa forma, as micro e pequenas empresas, organizadas e estruturadas em um *cluster*, podem ganhar, e muito, em capacidade de negociação para a obtenção de financiamentos, bancários ou de outras origens, por suplantarem certas deficiências e apresentarem-se mais fortes, competitivas e confiáveis.

Outros ganhos podem ser obtidos por um *cluster* em função da coordenação e cooperação (redes interfirmas) de suas empresas, como exemplo, pode-se mencionar a formação de redes de cooperação entre empresas para a compra de matérias-primas e maquinário, com o objetivo de obter maior capacidade de negociação frente aos fornecedores. As mesmas redes podem exercer papel fundamental no momento da venda do produto das empresas pertencentes ao *cluster*. Algumas estratégias como a realização periódica de feiras e a criação de marcas ou selos de garantia, ou de qualidade, podem tornar-se imprescindíveis ao sucesso do *cluster*.

A vantagem competitiva dos *clusters* não está na concentração causal das micro e pequenas empresas, mas na presença de uma rede de atividades fortemente integrada e capaz de gerar identidade e motivação aos atores envolvidos. O modelo de *cluster* da Terceira Itália, enquanto padrão heurístico para a compreensão das transformações no mundo do trabalho e da produção, encontra elementos mais abrangentes (universais) para a proposição de políticas públicas de desenvolvimento socioeconômico, por meio de três eixos de reflexão (COCCO, 1999). Desta forma, pode-se observar que o sucesso de um *cluster* depende de um número



ser um processo espontâneo; ao contrário, requer a junção de atores diversos com suas capacidades e, sobretudo, vontades.

### **Características dos *clusters***

Segundo Marshall (1982), algumas das vantagens da produção em escala podem ser substituídas por grandes quantidades de pequenas empresas, concentradas num território específico e com especialização nas fases de produção, recorrendo a um único mercado de trabalho. Para que isso seja possível, é necessário que as pequenas empresas interajam com a população desse território. A adequação perfeita entre a empresa e o ambiente preconiza que os habitantes possuam certas características socioculturais (valores e instituições) e um sentimento intenso de pertencer à comunidade que possibilite um ambiente para o desenvolvimento das pequenas empresas (MARSHALL, 1982; SCHIMITZ, 1997).

A eficiência de um *cluster* está nas características tecnológicas, as quais permitem que todos os membros desse possam participar gerando postos de trabalho e remuneração, do processo social de produção. Assim, o traço dominante é a sinergia que existe entre a atividade produtiva e a vida cotidiana da comunidade. Outra característica muito importante é o laço que une os produtores locais com o mercado externo, fator de grande importância, pois, se não há escoamento da produção, não haverá a consolidação desta. Um *cluster* necessita escoar para o exterior os excedentes; para isso, é necessária a constituição de uma rede estável de conexão aos mercados finais, sem esquecer a imagem do *cluster*, isto é, das diferentes empresas que o compõem.

Nos *clusters* existem a concorrência e a solidariedade, o que reduz o custo de transação no mercado local, o qual é favorecido pelo “clima industrial”, onde os postos de trabalho são flexíveis. Existe cooperação entre os membros do distrito para alcançar os objetivos. Um *cluster* é um grande complexo produtivo no qual o controle das fases e a regulamentação do funcionamento não dependem de regras preestabelecidas ou de autoridades hierárquicas, como em grandes empresas, mas, sim, do jogo automático de mercado por um sistema social aplicado pela própria comunidade. Conforme Becattini (1999), as empresas de *cluster* apostam em economia de escala ligada ao conjunto dos processos produtivos, sem perder segmentação, flexibilidade e adaptabilidade necessárias às incertezas de mercado.

As formas de trabalho nos *cluster* caracterizam-se como tempo parcial, por tempo de serviço e autônomos. Quando o emprego em tempo integral entra em crise, os trabalhadores são realocados em outro tipo de trabalho no próprio território, num sistema de cooperativa (integração de cada indivíduo ao grupo). A própria figura do empresário é inserida nesse processo de cooperação e, quando o processo ganha autonomia ao longo do território, passa a não depender mais das decisões dos empresários. Schimitz (1997) também defende que a competição cooperativa deva ser uma das características presentes no *cluster*.

Dessa forma, a produção funciona independentemente da figura do empresário, decorrendo da força de cooperação dos agentes (atores, trabalhadores). No *cluster* o empreendedor tem a função de interligar o trabalho de vários grupos à cadeia produtiva, realizando, assim, um empreendimento coletivo. Essa intermediação passa a receber uma conotação política, pois é através de sua ação que o processo produtivo ganha um sentido ordenado, coeso e completo. Para Negri (1999), a principal tarefa do empresário, também denominado figura política é representar no exterior a capacidade produtiva do distrito, recolhendo demandas nos territórios além da capacidade produtiva que eles controlam.

A cadeia produtiva e o processo cooperativo somente são possíveis através de ações essencialmente políticas, daí a importância dos governos regionais e municipais apoiadores (SCHIMITZ, 1997). A confiabilidade e o cumprimento de compromissos pelas micro e pequenas empresas e a seriedade das associações de produtores e cooperativa, geram externalidades positivas nos territórios. Organizar a produção e governar os territórios constituem as duas faces de uma mesma dinâmica.

Outro ponto positivo do modelo dos *clusters* é que absorve os choques externos sem custos evidentes. Se, por exemplo, uma empresa for à falência e a causa for erro de *management* da empresa líder de um *cluster*, a única consequência para os subfornecedores (subempreiteiros independentes) será a mudança de equipe e de líder (sem traumas internos, transferências ou demissões).

No *cluster*, o pequeno empresário sabe que o seu sucesso depende da cooperação, mais do que da concorrência; por isso, ele participa de instituições e associações locais. Segundo Gurisatti (1999) os trabalhadores se sentem parte do sistema. Suas carreiras são vistas como início de um processo, o ponto de partida, a experiência técnica (o patrimônio genético mais importante do trabalhador), que prossegue através do trabalho autônomo no subfornecimento, passa pela microempresa e chega, em muitos casos, ao papel de empresa líder.

Por esses e outros motivos, o modelo italiano tem chamado a atenção em todo o mundo, pois promete uma elevada remuneração, tanto no nível econômico como no social. O grande problema está em como ativar esse jogo social, esse sistema automático de participação (Gurisatti, 1999).

### **A indústria moveleira**

O Brasil possui cerca de 13.500 empresas industriais de móveis, que são responsáveis pelo emprego direto de mais de trezentas mil pessoas. O Rio Grande do Sul têm 3.200 empresas, destas, 2.156 são classificadas como micro empresas, 918 são empresas de pequeno porte, 122 são caracterizadas como empresas de médio porte e apenas 4 empresas são de grande porte. No total, elas geram 33 mil empregos diretos (MOVERGS, 2002).

Segundo a MOVERGS (2002), o setor moveleiro nacional possui um faturamento bruto de R\$ 1,65 milhões de reais, deste total, a indústria moveleira gaúcha possui uma participação de 20% no faturamento nacional. O país também exporta US\$ 160 milhões de dólares, destes, a participação do Estado nas exportações é de 31%.

As empresas moveleiras gaúchas atingiram um elevado nível de inovação tecnológica, destacando-se o constante treinamento de mão-de-obra, investimento em *design*, modernização do parque industrial e incorporação de tecnologias avançadas. É importante salientar que os percentuais das vendas para fora do estado caíram de 75%, em 1998, para 70% no ano de 2000. Essas aparentes quedas, no entanto, foram canalizadas para a área de exportação, que saltaram de 9% para uma participação recorde de 17%, graças ao esforço dos empresários de ampliar negócios nos mercados tradicionais e de prospectar oportunidades em outras regiões do planeta, conforme Quadro 1.

A empresa nacional de móveis localiza-se especialmente nas regiões Sul e Sudeste, com cerca de 88% da produção doméstica proveniente dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais. Além disso, mais da metade das exportações nacionais de móveis é oriunda de Santa Catarina.

**Quadro 1: Dados do setor moveleiro gaúcho**

Ano	Faturamento (bilhões R\$)	Exportações (milhões US\$)
1995	1,0	83
1996	1,14	88
1997	1,24	93
1998	1,25	103
1999	1,40	120
2000	1,65	160
2001	1,91	153

Fonte: MOVERGS, 2002.

Nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, a produção concentra-se em torno de quatro APL's moveleiros: Bento Gonçalves, Flores da Cunha e Lagoa Vermelha (Rio Grande do Sul) e São Bento do Sul (Santa Catarina), especializados na produção de móveis residenciais. O pólo de Bento Gonçalves está voltado principalmente para a fabricação de móveis retilíneos seriados (de madeira aglomerada, chapa dura e MDF), ao passo que o APL de São Bento do Sul é especializado em móveis torneados de madeira maciça, especialmente pínus (ABIMÓVEL, 2002).

Os APL's localizados nos estados de Rio Grande do Sul e Santa Catarina podem ser igualmente caracterizados como pioneiros, surgidos de pequenas marcenarias de artesãos italianos, de modo que também nesses estados a atividade moveleira foi contemporânea de um contexto industrial embrionário de formação do mercado interno, baseado no trabalho assalariado e no incremento do movimento migratório que se delineava (COUTINHO, 1999). Além desses tradicionais APL's, existem alguns outros menores, em regiões próximas a eles e também em outros estados.

Uma posição de destaque é ocupada pelo Rio Grande do Sul na produção de móveis, principalmente nas últimas décadas, sendo, de acordo com a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2006), o segundo parque industrial no país que mais agrega valor. Caracteriza-se por uma especialização na produção de móveis retilíneos, principalmente na Serra gaúcha, liderada pelo município de Bento Gonçalves.

A produção no APL de Bento Gonçalves, localizado na região serrana do estado do Rio Grande do Sul, incluindo outros municípios, como Flores da Cunha e Antônio Prado, é constituída por cerca de 130 empresas, empregando em torno de 7.500 funcionários e faturando acima de R\$ 1 bilhão, o que representa aproximadamente 50% das atividades econômicas desses municípios. Além da região serrana, o município de Lagoa Vermelha

madeira aglomerada, chapa dura e MDF, que possui cerca de sessenta empresas e aloca cerca de 1.800 empregos diretos e indiretos (MOVERGS/ABIMÓVEL, 2002).

O desenvolvimento do APL moveleiro de Bento Gonçalves deve-se, em grande parte, ao notável associativismo existente entre os empresários locais. A rica experiência de um trabalho conjunto com o objetivo de construir vantagens competitivas consolidou-se na década de 1980, com a criação, pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), do Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO), ainda hoje o principal do país. Esse centro de tecnologia tem como objetivo fornecer cursos de aprendizado e treinamento e atendimento às empresas em forma de consultoria, além de constituir um núcleo setorial de informações tecnológicas. Esse associativismo dos empresários também permitiu, em 1994, a criação do curso superior de Tecnologia em Produção Moveleira pela Universidade de Caxias do Sul (COUTINHO, 1999).

## **Metodologia**

Para realizar o estudo foram identificadas as empresas industriais através do banco de dados do Núcleo de Extensão Empresarial da Região Nordeste do Rio Grande do Sul (NEE/RS) e do Sindicato da Indústria, Construção e Mobiliário (SICOM, 2003). O APL moveleiro de Lagoa Vermelha possui cerca de sessenta empresas moveleiras devidamente registradas.

O presente trabalho caracteriza-se por um enfoque descritivo, que se justifica por tratar-se de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade. Segundo Gil (1995), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para descrever o conceito, principais características e experiências de sucesso dos distritos industriais, utilizaram-se fontes secundárias, tais como bibliografias sobre o tema, artigos, dissertações, trabalhos elaborados por órgãos governamentais e instituições de pesquisa, publicações diversas e relatórios de associações de classe. Para a formação e análise das principais características, utilizou-se a fonte de pesquisa primária, a qual consistiu em uma pesquisa de campo (questionário) e em entrevistas com os empresários da região e profissionais ligados ao setor moveleiro, o que contribuiu para uma melhor análise das informações. O questionário foi elaborado a partir do conceito de *cluster* em estudo anterior

Assim como a grande maioria dos estudos empíricos efetuados para investigar formação de *cluster*, o estudo proposto também foi realizado com base nas informações obtidas por meio de questionários, caracterizando uma *survey* (YIN, 2001). Para Gil (1995), consiste na solicitação de informações a um grupo significativo de unidades representativas ou pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes. Selltiz *et al.* (1987) complementam afirmando que, nas pesquisas de levantamento, coletam-se dados de toda ou de parte de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente. Por fim, Yin (2001) argumenta que os dados resultantes de uma amostragem feita através de um levantamento representam um espelho do grupo ou do universo. Dessa forma, torna-se possível criar uma matriz com inúmeras informações sobre o perfil do APL moveleiro de Lagoa Vermelha, o qual foi submetido à análise descritiva, podendo recorrer-se também à análise comparativa e histórica.

Considerando o objetivo do trabalho, as perguntas foram estruturadas utilizando-se dois critérios específicos: perguntas abertas (informações qualitativas para identificar características e opiniões); perguntas com alternativas (seleção de respostas, verificando-se o percentual de incidência das alternativas apresentadas). Os questionários de pesquisa foram tabulados em *softwares*, de forma a representar o conjunto de respostas das empresas moveleiras de Lagoa Vermelha, gerando, assim, uma matriz de preferência de respostas.

## Resultados

Os APL's e os *clusters*, podem surgir em função de acidentes históricos, da ação de instituições e associações, de contextos sociais e culturais, mas podem também ser derivadas de políticas públicas. Para a economia de empresas (PORTER, 1998) e a nova geografia econômica (KRUGMAN, 1998), os *clusters* são resultantes das forças de mercado. A concentração geográfica e setorial de firmas de micro e pequeno porte têm proporcionado ganhos de competitividades em diversos setores. Esse incremento na produtividade pode ser observado em diferentes setores, tanto nos tradicionais ramos ou nos inovadores, e em diferentes países.

Os aspectos mencionados estão entre os pontos utilizados para a caracterização de um *cluster*. Obviamente, as condições que caracterizam um *cluster* não são criadas

necessidade de se tornarem mais competitivas em um mercado cada vez mais exigente. Para comparar e melhor visualizar o APL moveleiro de Lagoa Vermelha sob a ótica do *cluster*, é necessário comparar as características fundamentais de um *cluster* com aquelas encontradas no setor estudado, conforme demonstrado no Quadro 2.

**Quadro 2: Características de um *cluster* encontradas no APL moveleiro de Lagoa Vermelha.**

Características de um <i>cluster</i>	Aspectos essenciais de um <i>cluster</i> encontrados no APL moveleiro de Lagoa Vermelha
a) Concentração geográfica e setorial de empresas em torno de uma cadeia produtiva	
b) Predominância de micro e pequenas empresas	Presente
c) Desintegração vertical e alta divisão do trabalho	Parcial <sup>b</sup>
d) Competição cooperativa	Parcial
e) Identidade sociocultural	Presente
f) Organizações de auto-auxílio	Parcial
g) Governos regionais e municipais apoiadores	Parcial
h) Presença dos encadeamentos para frente e para trás	Parcial
i) Existência de mão-de-obra qualificada	Parcial
j) Aumento nas relações diretas entre os agentes econômicos	Ausente <sup>c</sup>
k) Considerável especialização no sistema local/regional	Parcial
l) Participação relativa no sistema produtivo local em relação ao nacional e internacional	Parcial
m) Considerável especialização na empresa	Parcial
n) Existência de um eficiente e rápido sistema de transmissão de informação	Ausente

<sup>a</sup> Condição encontrada no APL de Lagoa Vermelha; <sup>b</sup> condição parcialmente encontrada em algumas empresas; <sup>c</sup> condição não encontrada.

Fonte: Adaptado de Schimitz (1997).

O *cluster* deve necessariamente caracterizar-se como uma aglomeração geográfica de grande número de empresas de portes variados, com presença significativa de micro e pequenas empresas não integradas verticalmente, fabricantes de um mesmo tipo de produto ou produtos similares, e seus fornecedores e prestadores de serviços. Essa característica estrutural é determinante da divisão de trabalho entre as empresas locais, o que permite a realização de economias de escala e de escopo independentemente do tamanho da empresa e, por consequência, da estrutura de governança do *cluster*. Há várias configurações possíveis: empresas líderes operando redes de pequenas empresas terceirizadas, redes autônomas de

predominância de alguma forma de governança pública ou privada (associações de classe) local. De todo modo, alguma forma de coordenação – relações de mercado, estrutura de governança, liderança local – está presente. E a proximidade geográfica entre os agentes (empresas, instituições, centros de pesquisa) é essencial para a coordenação, bem como para o aproveitamento das economias externas locais e a disseminação de novos conhecimentos.

Conforme o exposto, o *cluster* configura-se como algo além de uma simples aglomeração de empresas. Os benefícios que dele podem ser extraídos pelas empresas e outras instituições locais também são significativamente superiores. O diferencial, de acordo com o modelo de *cluster*, é a capacidade dos atores que o constituem de se relacionarem, coordenando suas ações para a criação e adequado aproveitamento de ativos intangíveis, estes produtos efetivos do *cluster*.

Nessa cadeia produtiva, encontra-se o APL moveleiro de Lagoa Vermelha, formado na década de 1990. De acordo com (SICOM, 2003), a região possui sessenta empresas devidamente registradas, mas a informalidade também faz parte desse setor, fazendo com que esse número seja bem maior. Em relação ao número de empregos, o APL moveleiro, no passado empregou cerca de três mil trabalhadores, mas, em razão de grande rotatividade e da má administração, muitas empresas não sobreviveram aos primeiros anos de vida. Atualmente, esse emprega cerca de 1.800 trabalhadores diretos e indiretos.

As empresas do APL moveleiro de Lagoa Vermelha dedicam-se principalmente à fabricação de móveis retilíneos, seriados e sob medida, de madeira aglomerada, chapa dura e MDF. No entanto, algumas utilizam linhas mais sofisticadas que unem o ferro e madeira ao vidro e ao mármore. No APL moveleiro de Lagoa Vermelha, fabricam-se salas de jantar, dormitórios, linha infantil, móveis de decoração e peças de complementos. Também conta com um pequeno grupo de empresas que exportam, disputando nichos de mercado mais elevados e em condições semelhantes às de grifes famosas.

Uma característica marcante observada é que todas as empresas do APL moveleiro são empresas familiares, ou seja, administradas pelos próprios proprietários. No entanto, os proprietários possuem experiências anteriores nesse setor, seja como funcionários de empresas moveleiras, ou como proprietários de pequenas marcenarias. Outrossim, observou-se que a maioria dos sócios das empresas possui nível de escolaridade médio ou superior. Essa característica pode estar relacionada diretamente à origem dos sócios, uma vez que a cultura italiana preocupa-se com o nível de educação de seus descendentes, ou à presença na região da Universidade de Passo Fundo, a qual tem contribuído de forma intensa na formação



Em função da recente existência do APL moveleiro de Lagoa Vermelha, o conceito de cooperação ainda não foi totalmente assimilado pelos empresários locais, que visualizam somente a competição. Isto pode ser consequência, de traços culturais, não só locais como de toda a sociedade brasileira, mas pode ser também resultado de estruturas de governança baseadas em poder de mercado das empresas. Porém, essa tendência está se desfazendo visto que uma pequena parcela dos empresários, talvez aqueles com nível de escolaridade superior e maior visão de administração e mercado, afirmou cooperar com outras empresas do setor, visando criar vantagens competitivas. É possível que os resultados obtidos com essa estratégia tornem o conceito de competição com cooperação aceito pelos demais empresários do local, acelerando, dessa forma, o desenvolvimento do APL na região. Espera-se que, a longo prazo, a cooperação torne-se uma prática comum entre as empresas.

As empresas do APL moveleiro de Lagoa Vermelha têm impulsionado a economia da região. No entanto, observou-se que há uma carência muito grande em relação ao treinamento da mão-de-obra utilizada no setor. A maioria das empresas não mantém contato com centros de treinamento, centros tecnológicos, universidades ou centros de *design*. Também observou-se que cursos, palestras e seminários são disponibilizados periodicamente pelo SICOM. Entretanto, acredita-se que, para o desenvolvimento da região, é necessário fomentar a criação de centros locais voltados à pesquisa, *design* e treinamento de mão-de-obra. Essa lacuna pode ser suprida pelo SENAI, e talvez, pela própria Universidade de Passo Fundo, por meio de cursos profissionalizantes, cursos superiores e especializações no segmento. Dentre os cursos superiores poderiam se instituir grupos voltados à pesquisa e do desenvolvimento de novas matérias-primas, comércio internacional e cursos de *design*.

A viabilização do consórcio empresa-instituição pode ser complexa e onerosa, no entanto é possível que o SICOM una forças com as instituições públicas locais e busque recursos junto a entidades estaduais, nacionais e mesmo internacionais para a criação das condições necessárias para a formação dos centros de pesquisa e treinamento, mesmo porque a falta de mão-de-obra qualificada é um dos principais problemas enfrentados pelas empresas do APL moveleiro. Para suprir essa necessidade, as empresas treinam seus funcionários após a contratação, o que implica maiores custos. Por outro lado, em função de uma relativa rotatividade de mão-de-obra observada no setor, muitos desses funcionários já possuem experiência (habilidade) anterior na área.

Além disso, verificou-se que as empresas do APL moveleiro de Lagoa Vermelha estão construindo sua competitividade desde a segunda metade da década de 1990, fruto de uma

um *cluster*, em função das características que já apresenta e que foram conquistadas ao longo dos últimos anos. Os elos verticais e multilaterais de produção são presentes e característicos de *cluster*, porém podem ser implementados para incrementar as vantagens de localização e melhorar a estrutura produtiva, a capacidade de *marketing* e de *design*, as quais se encontram ainda incipientes.

### **Considerações finais**

Diante da importância crescente dos APL's e das redes de empresas para a competitividade dos pequenos negócios e para o desenvolvimento das suas regiões de atuação, torna-se fundamental compreender melhor as características que levam ao seu sucesso ou, que faltam para seu sucesso. Identificadas às características essenciais presentes no APL, torna-se possível incentivar ações e políticas públicas visando desenvolvê-las, da mesma forma como o conhecimento dos fatores ausentes amplia as possibilidades de que estes sejam trabalhados visando o seu desenvolvimento.

A identificação das características essenciais necessárias para o desenvolvimento do APL moveleiro de Lagoa Vermelha retrata que alguns aspectos devem ser preferencialmente trabalhados, uma vez que não foram encontrados. Esses aspectos referem-se principalmente ao aumento das relações diretas entre agentes e a existência de um eficiente e rápido sistema de transmissão de informações. Porém, outras características que também tiveram um grau parcial de significância e devem ser trabalhadas visando o desenvolvimento do APL moveleiro de Lagoa Vermelha.

Para que o APL moveleiro de Lagoa Vermelha tenha condições de se desenvolver pode ser considerado imprescindível à criação de condições necessárias (o meio ambiente necessário), que permitam a proliferação de novas figuras empresariais, ou seja, trabalhadores que promovam ações empreendedoras com bases territoriais. Dessa forma, será possível fazer emergir redes de micro e pequenas empresas que venham a cooperar entre si, e consolidar o desenvolvimento regional. No Quadro 3, apresenta-se sugestões de mecanismos e políticas para o desenvolvimento do APL moveleiro de Lagoa Vermelha.

As políticas públicas podem contemplar um planejamento do contexto capaz de tornar visíveis as “mãos da comunidade” e, sobretudo, de fazer emergir formas de atuação empreendedoras nesses “territórios sociais”, conforme sugerido no Quadro 3.

**Quadro 3: Sugestões de mecanismos e políticas para o desenvolvimento do APL moveleiro de Lagoa Vermelha.**

<b>Metas</b>	<b>Métodos</b>
Empresas do setor moveleiro operando de forma coordenada	Fortificar a atuação do sindicato
	Incluir as empresas não associadas
	Criar um balcão de informações de mercado e oportunidades de negócios
	Estimular a criação e solidificação das redes de cooperação interfirmas
Necessidades e oportunidades de negócios definidas	Pesquisar as condições de mercado
	Estimular a segmentação e posicionamento das empresas
	Elaborar composto de comunicação
	Criar selo de qualidade
	Reativar a exposição anual de móveis (Expomóbile)
	Contratar representantes do segmento
	Criar condições para atrair a entrada de maior número de turistas estrangeiros
Disponibilidade de matéria-prima em condições adequadas para o setor	Definir sistema de transporte (próprios/terceirizados)
	Criar cadastro de fornecedores
	Criar central de compras
	Definir os tipos de matérias-primas
Harmonização do setor com instituições que influenciam a competitividade	Definir transporte da matéria-prima
	Elaborar um estudo sobre tributação
	Estimular convênios e parcerias
	Representar-se junto aos poderes públicos municipais e estaduais
	Analisar o mercado
Adequação da tecnologia ao padrão competitivo do segmento	Formar consórcios de exportação
	Identificar as carências e necessidades tecnológicas
	Criar programas de P&D
	Promover contato com especialistas
	Identificar linhas de crédito de financiamento
Educação continuada	Especializar mão-de-obra
	Identificar necessidades treinamento
	Formar grupos de aprendizagem
	Promover parcerias com instituições capacitadas
	Criar programa de capacitação técnica gerencial
	Atualização permanente

Fonte: Adaptação de Santa Rita, (2002) e resultado da pesquisa dos autores.

O estudo sobre o APL moveleiro de Lagoa Vermelha, sob a ótica de *cluster*, abre novas perspectivas de trabalhos acadêmicos, visando à melhor identificação de sua estrutura

de funcionamento. O presente estudo é apenas o primeiro passo para uma série de possíveis estudos posteriores. Sugere-se que os próximos trabalhos sejam direcionados ao estudo de pontos específicos, tais como: cooperação e competição, treinamento de mão-de-obra, organizações de auto-auxílio e *design* entre outros. No entanto, a implementação das sugestões resultantes desse e de outros trabalhos dependerá de iniciativas políticas, tanto do poder público, quanto dos empresários locais.

## Referências

ABIMÓVEL. **Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário**. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em dezembro de 2002.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BECATTINI, Giacomo. **Os distritos industriais na Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CASAROTTO FILHO Nelson, PIRES Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.

COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander. Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. O caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

\_\_\_\_\_. **Design como fator de competitividade na indústria moveleira**. São Paulo: SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL, 1999.

COUTINHO, Luciano et al. **Manual de exportação de móveis**. Brasília: Sebrae, 1999.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FIERGS. **Federação das indústrias do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<http://www.fiergs.org.br/rs.htm>>. Acesso em 14 de outubro de 2006.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe, GALVÃO, Alexander Patez.

**Empresários e empregos nos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HANSEN, N. Factories in Danish Fields: how high-wage, flexible production has succeeded in peripheral Jutland. **International Regional Science Review**, v. 14, n. 2, p. 109-132, 1991.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Discussion Paper No. 1, Vienna, 1995.

KOTLER, Philip, EPSZTEIN, Ruth; REGAZZI, Renato Dias; Boletim de Economia Fluminense. **O que são clusters?** Rio de Janeiro: FGV, SEBRAE, FIRJAN, 1989.

KRUGMAN, Paul. **Development, geography and economic theory**. Cambridge, Mass. MIT Press, 1995.

MARSHALL, Alfred. **Princípios da Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. V. 1.

MOVERGS. **Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>>. Acesso em dezembro de 2002 e novembro 2003.

NADVI, Khalid. **Facing the new competition:** business associations in developing country industrial clusters. Disponível em <<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp103/index.htm>>. Acesso em maio 2003.

NEGRI, Antonio. O empresário político. In: COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexandre Patez. **Empresários e empregos, nos novos territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

PEDROZO, E. A.; HANSEN, Peter Bent . Clusters, filière, supplychain, redes flexíveis: uma análise comparativa. **Análise**. Porto Alegre (RS) - Brasil, v. 12, n. 2, p. 7-20, 2001.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**. Nº 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, Michel. *Clusters* and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, nov./dec. 1996.

PORTER, Michel. *Cluster* e competitividade. Estratégia. **HSM Management**, 15 jul./ago. 1999.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ROOS, Denise Bordin. **O Setor de malharia retilínea de caxias do sul:** um estudo de aglomerado de pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2001.

A Cooperação como Alicerce para a Construção da Competitividade  
no APL Moveleiro de Lagoa Vermelha – RS  
Maria Emília de Camargo, Rejane Aparecida Duarte, Alessandra Costenaro Maciel, Achyles Barcelos da Costa, José Maurício  
Carré Maceil

SANTA RITA, Luciana Peixoto. **Aglomerados produtivos:** acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PME'S moveleiras em uma processo de desenvolvimento sustentável. ANANPAD, Porto Alegre, 2002.

SCHMITZ , H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n.2, p. 164-200, 1997.

SCHMITZ, H. (1999). "Collective Efficiency and Increasing Returns," Cambridge Journal of Economics 23(4), 465-483. **Schmitz, Hubert** (2000).

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SICOM. **Sindicato da Indústria, Construção e do Mobiliário**. Lagoa Vermelha, outubro de 2003. Dados obtidos informalmente junto à secretaria do sindicato.

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

Artigo recebido em: 28/04/2008

Artigo aprovado em: 30/07/2008