

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas
Brasil

Oneide Sausen, Jorge; Dalfovo, Wylmor Constantino

A constituição do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT): uma retrospectiva histórica de uma
iniciativa coletiva de desenvolvimento local e regional

Cadernos EBAPE.BR, vol. 5, núm. 3, septiembre, 2007, pp. 1-12

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228067002>

- 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 constituição do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT): uma retrospectiva histórica de uma iniciativa coletiva de desenvolvimento local e regional

The Constitution of the Moveleiro Polar region de Lucas do Rio Verde –MT: A Historical Retrospect of a Collective Initiative of Local and Regional Development

Jorge Oneide Sausen*

Wylmor Constantino Dalfovo**

Resumo

Este artigo descreve e analisa o processo de formação e desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT), a partir de um estudo histórico-biográfico de um conjunto de pequenas e médias empresas que buscaram na parceria e na ação associativa a sua estratégia de sobrevivência e crescimento, numa região até então sem tradição industrial. Procurou-se constituir a linha histórica dessas organizações, descrevendo os seus processos de mudança organizacional e as suas estratégias de adaptação ao ambiente competitivo. Mostra, em conclusão, a contribuição do pólo moveleiro para o processo de desenvolvimento local e regional e as experiências das empresas constitutivas do pólo que oscilaram entre momentos de crise e de impacto negativo nos seus resultados econômicos e momentos de avanço na relação com o mercado, especialmente, no que se refere a um melhor posicionamento estratégico dessas organizações.

Palavras-chave: desenvolvimento local; mudança estratégica; estratégias organizacionais.

Abstract

The present article describes and analyzes the process of formation and development of Lucas do Rio Verde Furniture Manufacturing Region through a biographical and historical study of a set of small and medium-sized companies who had searched, through partnership and associative action, a strategy of survival and growth, in a region that had no industrial tradition. The paper aimed at tracing the historical line of these organizations, describing its processes of organizational change and its strategies of adaptation to a competitive environment. The conclusion shows the contribution of the furniture manufacturing industries to the process of local and regional development and the experiences of the constituent companies of the region who had oscillated between moments of crisis and negative impact in its economic results and moments of advance in the relation with the market, especially with respect to a better strategical positioning of these organizations.

Keywords: local development; strategical change; organizational strategies.

* Professor doutor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.. Doutorado em Engenharia da Produção, Mestrado em Administração e Graduação em Administração de Empresas. Endereço: Rua São Boaventura, 44 – Elizabete – Ijuí-RS – Brasil – CEP: 98700-000. E-mail: sausen@unijui.tche.br

** Mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí. Graduação em Ciências Econômicas. Especialização em Gestão Empresarial em Agronegócios.. Endereço: Rua Dr. Maurício Cardoso, 234-F. Bairro das Palmeiras – Lucas do Rio Verde –MT – Brasil – CEP: 78455-000. E-mail: wylmor@terra.com.br.

Artigo recebido em outubro de 2006 e aceito para publicação em janeiro de 2007

Introdução

O mundo está em constante mudança. Assim, com os mercados cada vez mais competitivos e globalizados, torna-se necessário que as empresas e os empresários possam analisar de forma mais aprofundada, as reais necessidades acerca dessas organizações.

Essa análise pode ser traçada através dos meios, dos critérios usados para seu gerenciamento, ou ainda, para a competitividade que essas empresas enfrentam, procurando evidenciar a busca pela melhoria dos processos.

Essa melhoria dos processos pode ser inserida na capacidade de adaptação aos novos contextos, sendo esses de ordem social, política ou econômica, mas que visam buscar um melhor posicionamento diante dos desafios propostos para esse cenário, onde novas e velhas organizações disputam de forma diferenciada pela sobrevivência.

Fleury (2002, p51) enfatiza que entre as mudanças externas, destaca-se o processo de globalização financeira, comercial e produtiva, que provoca transformações também na atuação das organizações. Se no passado a maioria das empresas atuava apenas regionalmente ou nacionalmente, hoje, para competir no mercado globalizado, precisam ampliar seu escopo de atuação.

Nesse raciocínio, Bedin (2005) afirma que o fenômeno da globalização do mundo caracteriza-se pelo aparecimento de um conjunto de novas possibilidades concretas, que modificam o equilíbrio preexistente e procuram impor sua lei e suas determinações.

De uma maneira geral, as organizações enfrentam desafios cada vez maiores acerca de seus processos de mudança organizacional. A capacidade de adaptação, portanto, passa a ser condição de sobrevivência.

Kwasnicka (2003) coloca que o desenvolvimento das pessoas também acaba gerando a necessidade de mudanças nas organizações. Assim, a partir dos desafios encontrados acerca dos processos de mudança organizacional, este artigo busca mapear o histórico do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT), através de um estudo de caso, buscando interpretar as bases das mudanças ocorridas durante o período de existência das organizações integrantes do referido pólo.

Procurou-se analisar os processos de mudança e de adaptação estratégica dessas empresas à luz dos referenciais teóricos existentes na literatura sobre mudança e adaptação estratégica, considerando as influências do cenário socioeconômico e dos desafios da competitividade num contexto mais amplo.

O Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde está constituído atualmente por 14 empresas, todas elas enquadradas na categoria de micro, pequenas e médias empresas, possuindo ao longo de sua existência 22 anos de atuação. Conta atualmente com aproximadamente 170 funcionários, que buscam nesse setor sua fonte de subsistência.

Procurou-se analisar e descrever a história dessas organizações, os seus processos de mudança organizacional e as suas estratégias de adaptação. Foram levados em consideração os fatores externos e internos que, de alguma forma, contribuíram para o crescimento do pólo moveleiro, bem como as ações implementadas de ordem estratégica que foram decisivas para a sua adaptação.

Objetivos do estudo

O estudo objetiva compreender o processo de formação e desenvolvimento do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT), a partir de um estudo longitudinal e biográfico (SALAMA, 1994) que contempla o período compreendido entre 1981 e 2005. Procura-se resgatar os elementos decisivos da sua história, analisar as estratégias implementadas no seu processo de mudança e adaptação e os impactos dessa iniciativa no processo de desenvolvimento de uma região até então sem tradição industrial.

Metodologia da pesquisa

Trata-se de um estudo de caso singular, onde procurou-se analisar a evolução histórica das organizações integrantes do pólo, com base numa análise biográfica (SALAMA, 1994) das empresas pesquisadas, procurando resgatar os elementos constitutivos de uma organização de caráter associativo.

Vergara (2004, p.49) define que o estudo de caso é aquele circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoas, família, produtos, empresas, órgãos públicos, comunidades ou até mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, e a pesquisa pode ou não ser realizada a campo.

Esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo longitudinal (PETTIGREW, FERLIE; McKEE, 1992), em que a organização é analisada no seu contexto sociocultural e histórico. Com base nos depoimentos dos agentes envolvidos, empresários e funcionários, construiu-se a história da organização em questão.

No que se refere aos métodos de coleta e de análise dos dados, adotou-se os procedimentos da *direct research* (MINTZBERG, 1983), que contempla as seguintes etapas:

- coleta de dados através de entrevistas e acesso a documentos das empresas integrantes do pólo;
- identificação dos períodos históricos estratégicos do pólo como um todo;
- análise dos períodos estratégicos, procurando identificar os padrões de comportamento nesses períodos;
- análise teórica dos períodos, procurando estabelecer relações dos fatos e acontecimentos com as teorias existentes na literatura.

O ambiente organizacional

O comportamento organizacional sofre evoluções com o passar dos tempos, e essas evoluções provocam mudanças nas relações entre os grupos de uma sociedade ou de uma organização.

Dessa forma, Hall (1990) comenta que o ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações. Essas percepções se convertem na realidade e nas condições ambientais, que são importantes na medida em que as mudanças são percebidas por aquelas pessoas que ocupam cargos estratégicos de decisões nas organizações.

Morgan (1996), por outro lado, afirma que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, e que essa cultura varia de sociedade para sociedade, ajudando a compreender variações nacionais nas organizações em diferentes países.

Assim, esse processo gera culturas organizacionais espelhadas na missão e nas metas estabelecidas pela organização, bem como gerencia a interferência que possa vir a existir dos fatores externos à tomada de decisão, além da influência dessas culturas no comportamento dos setores internos das empresas.

Parte-se do princípio de que as mudanças ocorrem, gradativamente, no meio externo e de que as organizações são vistas na teoria contemporânea como sistema abertos que necessitam constantemente de adaptação a essas mudanças.

Na medida em que as organizações são concebidas como parte do universo existente, argumenta-se que as mesmas são suscetíveis a qualquer coisa que aconteça no ambiente externo e que isso pode vir a afetar a organização ou vice-versa.

Portanto, torna-se necessário para as organizações acompanhar as tendências e mudanças do contexto externo. Para Bowditch e Buono (1997), essas tendências estão concebidas dentro do ambiente conhecido como geral, que pode ser caracterizado como os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações.

Para esses autores, o ambiente específico está relacionado aos fatores de importância imediata para a organização, o qual irá variar conforme o domínio específico que a organização tenha escolhido.

O Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde foi afetado pelas mudanças macroeconômicas do ambiente geral. Essas mudanças tiveram repercussão direta nas ações do pólo moveleiro, pois muitas das decisões tomadas foram estabelecidas de forma determinista por força da pressão do ambiente externo, sendo interpretadas por seus diretores de forma a escolher estratégias mais dinâmicas para a gestão do pólo e das empresas individuais que nele operam.

Com as constantes mudanças do meio externo interferindo de forma direta no ambiente organizacional do pólo moveleiro, foi necessário identificar novas estratégias para manter a competitividade das organizações integrantes e, por consequência, seus estágios de evolução.

As diferentes fases de mudança e de transformação organizacional do pólo moveleiro foram identificadas por meio dos períodos estratégicos que caracterizaram os diferentes padrões de comportamentos adotados na gestão do pólo como um todo.

O processo de mudança estratégica das empresas pertencentes ao Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde

Nesta seção do artigo procurou-se construir os períodos estratégicos que caracterizaram as grandes fases da mudança por que passou o pólo. O período estratégico é constituído por um conjunto de eventos que marca um período, em termos de mudanças profundas no processo de evolução (1981-2005).

Utilizando de forma sistemática as entrevistas e as análises de documentos pertencentes às empresas, verificou-se a existência de quatro períodos estratégicos distintos, que podem ser visualizados no quadro 1.

***Quadro 1 - Descrição dos períodos estratégicos do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde
1981-2005***

Período	Tempo de duração	Descrição
I	1981–1988	Processo migratório das famílias fundadoras das empresas individuais
II	1989–1999	Crescimento, estruturação e crise financeira das empresas moveleiras
III	2000–2001	Estabilidade do parque produtivo
IV	2002–2005	Reorganização e retomada do mercado regional

Fonte: autores da pesquisa.

Buscou-se, portanto, na caracterização dos períodos estratégicos vivenciados por essa organização, demonstrar e compreender as diferentes estratégias adotadas pelas empresas que compõem o pólo moveleiro, bem como o seu comportamento estratégico. Procurou-se, também, descrever as atividades desenvolvidas pelas empresas, os acontecimentos e as decisões adotadas na sua trajetória de sucesso ou insucesso. Observam-se momentos de acerto nas estratégias adotadas, como também momentos de decisões mal conduzidas.

O primeiro período estratégico – 1981-1988: processo migratório das famílias fundadoras das empresas individuais

Lucas do Rio Verde, localizada a 350km de Cuiabá, foi colonizada em 1979 para ser um assentamento agrícola para as famílias provenientes do sul do país, especialmente aquelas que por algum motivo tinham que ser indenizadas pelo governo federal. Essas indenizações eram para pagamento de terras desapropriadas pela União, ou pelos respectivos estados, para a construção de rodovias, hidroelétricas, ou até mesmo para incentivar o desenvolvimento econômico através da agricultura comercial, aspecto fortemente instaurado nesse período nos estados do sul do país.

Esse período foi marcado pela imigração das primeiras famílias providas do sul do país, especialmente de Ronda Alta, localizada no Rio Grande do Sul, e do sul do Paraná, especialmente, de Francisco Beltrão e Pato Branco. Essa foi uma tentativa, na época do governo militar brasileiro, para povoar um novo estado e trazer, com a experiência dos imigrantes, condições de desenvolvimento para a região.

Baer (2002, p.350) afirma que a migração interna, assim como a externa, assumiu uma importância cada vez maior, especialmente quando a industrialização com o objetivo de substituir as importações se tornou a principal força dinâmica da economia da região e do país. As melhorias nas comunicações entre as várias regiões foi uma das conseqüências do processo de industrialização, como também a abertura de novas fronteiras para o aumento da produção agrícola, facilitaram a migração interna.

De 1982 a 1986 foram fundadas diversas empresas na cidade, entre elas, seis madeireiras. Essas empresas tinham o objetivo de estabelecer um vínculo comercial através da produção de móveis, aproveitando o momento propício que a abertura e o plantio das lavouras traziam para o município.

Motta e Vasconcelos (2002) comentam que a autoridade tradicional é baseada nos costumes e nas tradições de uma cultura. A autoridade dos patriarcas e anciãos nas sociedades antigas e o poder do senhor feudal baseiam-se nesse tipo de legitimação, e a tradição religiosa, as crenças e os costumes sociais legitimavam esse tipo de autoridade.

Portanto, as primeiras empresas moveleiras nesse período eram estritamente tradicionais. O sistema de produção, o desenho dos móveis e toda a parte administrativa financeira eram feitos pelo administrador geral de cada empresa, não havendo a possibilidade de abertura por parte destes administradores.

O sistema produtivo era arcaico, não dispondo de muita tecnologia para o desenvolvimento de suas atividades, o que facilitava a contratação de funcionários. Nesse período, essas empresas chegaram a ter, em média, de 30 a 60 funcionários para atender às necessidades de produção, o que reforça ainda mais a idéia de burocratização do sistema, pois havia condições de melhoria no sistema produtivo. A idéia de um enriquecimento rápido preponderava na gestão das empresas, fato que contribuía para a prática de um estilo centralizador na gestão das empresas.

O segundo período estratégico – 1989-1999: crescimento, estruturação e crise financeira das empresas moveleiras

Brum (2000) salienta que na década de 1990, o Brasil e os brasileiros defrontaram-se com o desafio central de viabilizar novamente o país. Considerando as condições macroeconômicas e políticas, esse período motivou mudanças no país, pois o processo de abertura econômica no início daquela década trouxe à tona um novo paradigma para a economia brasileira, o da estabilização monetária e cambial e da abertura econômica para o mercado internacional.

Ainda segundo Brum (2000), a superação da crise brasileira nos anos 1990 dependia da capacidade do país enfrentar um conjunto de desafios interligados, cuja confluência convergia na estabilidade econômica e na estabilidade política, base para a viabilidade e o sucesso de um novo projeto nacional de desenvolvimento.

Nesse período conturbado em que viveu a economia brasileira, a região médio-norte mato-grossense e, em especial, o município de Lucas do Rio Verde, imprimiu um ritmo constante em busca do desenvolvimento, trazendo com isso a idéia de mudança no sistema produtivo local, pois várias empresas de portes médio e grande se instalaram no município.

Foi um período de crescimento e estruturação até o primeiro semestre de 1994. As empresas, motivadas pela esperança de mudança no mercado, investiram estrategicamente na tentativa de ganhar mais força no mercado e com isso se aproximar da auto-sustentabilidade, e os investimentos foram realizados na expectativa dessa mudança.

Porter (1986) destaca que a estratégia diz respeito à escolha de rumos para uma organização. Implica que algumas coisas serão feitas e outras não, ou seja, é preciso fazer opções e seguir algum tipo de padrão ou orientação.

Essas mudanças trouxeram fôlego para que as empresas pudessem se enquadrar na nova estratégia organizacional, pois os mercados regionais do estado do Mato Grosso, principalmente das regiões do sul e do norte do estado, se abasteciam de madeiras e móveis das empresas localizadas em Lucas do Rio Verde.

Kwasnicka (2003) tem afirmado que o desenvolvimento organizacional também tem papel importante, pois prepara a organização para a adaptação rápida, à medida que uma contingência do ambiente interno ou externo assim o exige.

As novas exigências do mercado em termos de qualidade no produto e no processo de fabricação, além de um preço competitivo, criaram um acirramento na competição entre as empresas moveleiras. Estes novos parâmetros de competição atingiam todas as empresas indistintamente, independentemente do porte, ou seja, grandes e pequenas empresas, tinham que se adequar aos mesmos padrões de qualidade exigidos pelo mercado.

Esse fator de competição originou uma nova realidade entre as empresa individuais, pois elas passaram por um processo de reestruturação e ganharam um espaço maior no mercado. Com isso, foi necessário adotar novos mecanismos de gerenciamento na dinâmica de gestão das organizações, tais como a implantação de um sistema de planejamento baseado em objetivos e metas de resultados, além de trazer à tona a necessidade de uma mudança cultural e organizacional por parte dos empresários.

Hamel e Prahalad (1995), ao fazerem referência à tese da competição pelo futuro, afirmam que a reestruturação organizacional se torna um processo inevitável quando as estruturas internas não dão mais resposta às novas exigências impostas pelo ambiente. Segundo estes autores, as empresas inteligentes são aquelas que se empenham na reengenharia de seus processos, que objetiva erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa apontem na direção da satisfação do cliente.

Esse processo de mudança cultural e organizacional foi apenas um surto, pois as empresas passaram a buscar alternativas individuais de sobrevivência nesse mercado, sem fazer as devidas mudanças inicialmente pensadas. Isso provocou, num primeiro momento, aumento de produção e desestruturação das pequenas empresas ligadas ao pólo, sem contar que as despesas financeiras com pagamento de salários, máquinas e insumos necessários à produção contribuíram inicialmente para o agravamento da crise que iria se instalar com as mudanças políticas e econômicas do Plano Real.

No ano de 1994, com a mudança da moeda e os contratempos na base cambial, as empresas do pólo moveleiro encontraram dois grandes problemas estratégicos a serem resolvidos: o primeiro foi a valorização cambial do real, que fez com que os preços dos produtos agrícolas tivessem a menor cotação registrada, retraindo o mercado consumidor. O segundo fator foi a desestruturação econômica da região, ocasionada por esta ser extremamente agrícola, fazendo com que o mercado consumidor perdesse o poder de compra e contribuindo para o desaquecimento da produção e o descumprimento dos compromissos financeiros.

Muitas das empresas do pólo acabaram sucumbindo à crise regional, tendo de abandonar suas linhas de produção ou fechar as portas. Foi necessário novamente que as empresas remanescentes do pólo moveleiro encontrassem uma saída para a crise, pois das 25 empresas que nesse período se encontravam em dificuldades, apenas 15 permaneceram no mercado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) revelam que uma cultura rica em uma organização pode ser chamada de ideologia; um conjunto de crenças compartilhadas com paixão por seus integrantes, a distinguir essa organização das outras e que pode levá-la à superação de obstáculos, o que em outros casos não seria possível.

Foi essa cultura trabalhadora de fácil adaptação e persistência que seguiu algumas empresas. A partir dos anos de 1994, as empresas que permaneceram souberam se adaptar às novas exigências do ambiente, mesmo que sobrevivendo de forma precária, com muitas dificuldades, até o ano de 1998, quando houve a recomposição

dos preços agrícolas novamente. Fato que propiciou um novo surto de desenvolvimento das cidades, inclusive o de Lucas do Rio Verde.

O fato de se tratar de uma região nova, com área de produção em torno de 330.000 hectares, localizada em uma região de mais de 2 milhões de hectares, contribuiu para que as mudanças ocasionadas produzissem um crescimento maior no que tange ao desenvolvimento. Os investimentos realizados foram altos e determinaram conseqüências também grandiosas em termos de impacto no processo de desenvolvimento regional, com reflexos nos mais diversos setores de produção econômica.

Nos anos de 1998 e 1999, a perspectiva de um novo arrocho econômico motivado por problemas cambiais na Argentina, em 1996, e no México, em 1997 e 1998, teve reflexo imediato no comportamento da economia brasileira, trazendo novamente incerteza ao mercado consumidor. Esse fato, já sentido nas mais diversas regiões brasileiras, não foi diferente no centro-norte do estado do Mato Grosso.

Essa turbulência na economia desmotivou as empresas do pólo moveleiro, provocando novamente demissões e redução da produção, retraindo investimentos e reduzindo o número de empresas individuais no pólo.

O terceiro período estratégico – 2000-2001: estabilidade do parque produtivo

Nos anos de 2000 e 2001, após enfrentar a avalanche de problemas devidos ao ajustamento econômico em curso no mundo, o pólo moveleiro conseguiu estabilizar seus problemas financeiros e planejar as ações necessárias à retomada da produção em nível competitivo.

Houve uma mudança percebida pelos empresários do pólo moveleiro. Em conversa com um deles, o sr. Celso Secco, que reside há 20 anos no município e atua há 16 anos no ramo de móveis, fez o seguinte comentário:

nós não tínhamos a clareza de nossas atitudes, não sabíamos o que fazer. Apenas fazíamos o que achávamos certo, mesmo sem ter uma certeza sobre isso, [...] chegamos ao ponto de desistir frente aos problemas que enfrentávamos, mas com a nossa união, procuramos estabelecer uma APL – Associação Produtiva Local, para daí começarmos a planejar as atividades de todas as empresas e não somente a minha ou a de outro empresário do ramo.

Percebe-se que a partir de todos os problemas que as empresas enfrentavam, buscou-se na união e na experiência dos empresários a alternativa da parceria, com a constituição de uma APL, com o apoio do Sebrae-MT.

Na análise de Motta e Vasconcelos (2002), o tipo de aprendizagem que mais influencia o indivíduo é aquela que ele adquire pela própria experiência, baseando-se em suas próprias impressões e descobertas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Pettigrew (1992) enfatiza que a cultura influencia o estilo de pensar e favorece o processo de formação de estratégia como alternativa às situações conflitantes.

Neste momento, os empresários munidos de um forte espírito coletivo e da experiência individual de cada um, elegeram uma diretoria para a APL. Assessorados pelo Sebrae-MT, que tinha como proposta contribuir para a estruturação das empresas do pólo, projetaram estrategicamente a retomada do crescimento e do mercado.

No final de 2001, partiram para conhecer outros pólos moveleiros do país. Foram a São Bento do Sul, em Santa Catarina, e aos estados do Espírito Santo e de Minas Gerais para conhecer as rotinas das empresas que mantinham um nível de produção considerado excelente pelo Sebrae.

Conheceram novos mecanismos de administração, estratégias de produção e ouviram dos empresários a experiência vivida por estes. Discutiram o planejamento dessas empresas e voltaram para Lucas do Rio Verde com idéias renovadas. Surgia, assim, uma nova motivação para enfrentar os possíveis problemas, com base na troca de experiências adquiridas nessas viagens.

Motta e Vasconcelos (2002) ressaltam que o ser humano autônomo é reconhecido como um ser capaz de analisar informações, de dar sentido a elas e encontrar soluções, aprendendo com suas experiências e sendo capaz de formular um pensamento próprio.

Casado (2002), nesse nível, contribui afirmando que o uso da tecnologia da informação faz com que se propaguem novos sistemas de comunicação que falam cada vez mais uma linguagem universal digital, promovendo a integração global da produção e a distribuição de palavras, sons e imagens. De certa forma, as buscas de novas experiências e as visualizações de práticas profissionais trouxeram novas esperanças para os integrantes do pólo.

Esse período estratégico, portanto, começou a trazer a maturidade necessária para as operações e, principalmente, para a sobrevivência da organização como grupo de empresas, pois as trocas de informações deram a esses empresários a real noção das mudanças a serem realizadas.

O quarto período estratégico – 2002-2005: reorganização e retomada do mercado regional

Nesse período de transição econômica, com a fase final do governo Fernando Henrique e a possível eleição de Luís Inácio Lula da Silva, o pólo moveleiro tomou as primeiras medidas para uma reflexão sobre os aspectos estratégicos e organizacionais do empreendimento.

O quadro geral apresentava um cenário econômico mundial em expansão. A economia brasileira estava estabilizada e retomava o seu crescimento, com incentivo às exportações dos produtos industrializados. No entanto, as altas taxas de juros e a falta de uma infra-estrutura eficiente inibiam os investimentos, encarecendo os produtos, dificultando a competitividade e limitando a capacidade produtiva da indústria (BRUM, 1999).

Sanches (1998) relata que o cenário econômico do estado de Mato Grosso também se encontrava em mudanças, pois com a sucessão estadual e as novas estratégias adotadas pelo governo local, tinha-se a pretensão de desenvolver as regiões mais atrasadas do Estado, através da expansão das atividades agrícolas, que se constituía na grande força da economia regional. Esse fator se refletiu em todas as regiões mato-grossenses, principalmente na região em que se localiza o município de Lucas do Rio Verde, pois apesar de ser uma região mais desenvolvida em termos socioeconômicos, essa mudança permitiu que parte dos investimentos que seriam feitos pelos empresários locais fosse destinado a outras regiões.

Para Motta e Vasconcelos (2002), nem sempre o processo de mudança é harmonioso, uma vez que cada organização constrói o seu próprio processo de mudança, não obstante as dificuldades.

Na cidade de Lucas do Rio Verde, foi preciso instaurar um processo de análise detalhado sobre os problemas de cada empresa individual pertencente ao pólo moveleiro, para começar a pensar na consolidação de uma associação produtiva local.

No ano de 2002, tomaram-se as primeiras medidas para avaliar as condições organizacionais do pólo moveleiro. Foi contratado o Sebrae para fazer um minucioso relatório das deficiências das empresas e propor estratégias para suprir tais deficiências.

Inicialmente, o Sebrae detectou problemas de ordem produtiva, pois os sistemas de produção variavam de acordo com a experiência de cada administrador. Em determinados momentos, as empresas fabricavam produtos sob medida; em outros, voltavam-se para uma produção seriada.

Esse fator apontou problemas na compra dos insumos e matérias-primas utilizadas pelas empresas, pois cada uma comprava separadamente seu material, assumindo os ônus de uma compra individualizada. Esta prática resultava na oferta de um produto com custos mais elevados ao mercado consumidor.

Motta e Vasconcelos (2002) relatam que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, influenciando diretamente a tomada de decisão e trazendo importantes consequências para a gestão das organizações.

A partir deste estudo tomou-se a decisão estratégica de que as empresas iriam comprar em conjunto de um único fornecedor e que, se fosse necessário, comprariam o excedente de outros fornecedores, para manter um vínculo comercial. No fechamento dos balanços das empresas, foi constatado que essa decisão possibilitou uma redução de aproximadamente 45% dos gastos em comparação com os valores despendidos na compra de forma individual.

No final de 2002, as empresas já se preparavam para ajustar seus modelos de produção. O presidente da APL, sr. Oswaldo Martinello, uma liderança expressiva no ramo de móveis e eletroeletrônicos, uma vez que comandava um conjunto de aproximadamente 20 lojas distribuídas pelo estado de Mato Grosso, comprometeu-se a ajudar no processo de estruturação das empresas do pólo.

No ano de 2003 foi implantado um novo sistema de *layout* produtivo, modificando e ajustando os sistemas de produção de cada empresa. Implantou-se um sistema de qualidade total, baseado no programa 5s, visando diminuir o desperdício de material, bem como reorganizar o sistema administrativo financeiro dessas empresas. Também foram definidos encarregados para cada setor, contribuindo para o processo de comunicação entre os setores e para a melhoria da gestão dos materiais a serem utilizados no setor de produção.

Para Casado (apud FLEURY e FRANÇA, 2002), a comunicação implica na relação entre as partes que transmitem e que recebem a informação, de modo que nessa relação aparecem as emoções das pessoas envolvidas, a explicitação dos valores sociais dos sujeitos envolvidos e, muitas vezes, a perpetuação de uma cultura de um grupo, como também o registro e a disseminação das descobertas e dos avanços tecnológicos relacionados ao assunto ou tema que é objeto do processo de comunicação.

Para esse mesmo autor, nas organizações empresariais os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamentos interpessoais, mas se constituem em ferramentas para melhorar a performance de desempenho organizacional.

Vale lembrar que os anos de 2002, 2003 e 2004 foram compreendidos como o período que apresentou os melhores resultados em vendas para as empresas do pólo. Isso se refletiu diretamente nas mudanças instauradas nas empresas da APL. A meta para esse período, não era só de melhorar as condições internas, como qualificar a mão de obra, comprar mais barato e colocar em prática um programa de qualidade, mas atingir metas de produção mais altas e consolidar de uma vez a APL Luverdense.

Ainda em 2004, motivadas pelos bons resultados do mercado, algumas empresas adquiriram equipamentos de informática para dinamizar os processos administrativos, alguns até com programas específicos que permitiam uma visualização do móvel a ser fabricado, permitindo que o cliente pudesse dar palpites sobre o *layout* escolhido. Outras empresas adquiriram, ainda, equipamentos modernos para o setor de produção.

Whittington (2002) assinala que a estratégia de crescimento pela inovação tecnológica busca estabelecer padrões, e a diversificação pode promover o uso racional e eficiente dos recursos. De certa forma, foi isso que aconteceu no pólo moveleiro.

No ano de 2005, com as modificações ocorridas na base cambial, as empresas novamente passaram por problemas, algumas, em virtude dos investimentos realizados, acabaram não arcando com seus compromissos financeiros, tendo que fechar as portas. O mercado ficou com aquelas que melhor se organizaram em termos de uma gestão estratégica mais eficiente dos recursos.

O movimento que ocorreu nos Estados Unidos da América em função dos problemas de ajustes econômicos, a fim de proteger e diminuir o déficit interno e reajustar a taxa básica de juros, aumentando o fluxo de entrada de capital na economia americana, acabou por determinar que os países em desenvolvimento novamente enfrentassem dificuldades nos seus processos de desenvolvimento. Esse fato também se refletiu no desenvolvimento das regiões específicas destes países, como foi o caso da região norte mato-grossense (DALFOVO, 2005).

Essas dificuldades podem ser percebidas em alguns setores da indústria brasileira, principalmente, nas empresas de transformação de matéria-prima. Nota-se claramente que no médio-norte mato-grossense, em virtude de ser uma região extremamente agrícola e que agora dá os primeiros passos na direção da diversificação da produção, os reflexos da ordem econômica mundial são sentidos. A redução do número de empresas em todos os setores da economia, não apenas do moveleiro, é uma realidade.

Esse impacto traz conseqüências para o desenvolvimento das regiões, gerando problemas estruturais de difícil solução. Nessa região, especificamente, grande parte dos problemas de desenvolvimento regional passa pela discussão de uma nova matriz produtiva. Caso contrário, a região vai ficar novamente na dependência de uma retomada dos preços agrícolas para dar sustentação aos pilares produtivos da economia regional.

Considerações finais

Esta retrospectiva histórico-biográfica apresenta os enfoques das mudanças estratégicas ocorridas no âmbito das empresas do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde. Possibilitou, com isso, compreender os motivos da constituição do pólo, as crises e turbulências que as empresas enfrentaram e as formas como as estratégias foram desenvolvidas para a superação das dificuldades no período de existência do pólo.

Ao descrever os fatos históricos, procurou-se evidenciar com riqueza de detalhes o modo de inserção dos administradores, inicialmente, das empresas individuais e, posteriormente, a experiência da associação produtiva local.

No que se refere às empresas individuais, conclui-se que apesar da experiência de cada empresário e das mudanças ambientais sofridas pela região nesses últimos 20 anos, as empresas oscilaram entre momentos de crise e impacto negativo nos resultados econômicos e momentos de avanços na relação com o mercado, especialmente, no que se refere a um melhor posicionamento estratégico.

Cada organização trilhou seu próprio caminho, preocupando-se com a maximização dos resultados e não se preocupando muito com o mercado consumidor, pois consideravam que devido à distribuição de renda alta e ao nível de investimento praticado pelas pessoas residentes nessa região, caberia ao mercado consumidor se preocupar em adquirir toda a produção corrente fornecida pelas empresas do pólo moveleiro.

Essa realidade evidenciou a fragilidade da gestão empresarial exercida até então, pois a própria teoria da administração faz refletir que o descuido dessas práticas coloca em risco todo o esforço e trabalho realizado para impulsionar um empreendimento, sem contar que o conhecimento mínimo exigido além da experiência própria, pode ser a mola propulsora para a busca de estratégias confiáveis na resolução dos problemas empresariais.

Observou-se, ainda, que a associação produtiva local (APL) veio contribuir para a reestruturação das empresas, possibilitando um espírito de associativismo, uma vez que adotou compras de matérias primas no intuito de diminuir custos, discussão de condições e propostas comuns para fabricação de moveis no mercado regional e local, além de um conjunto de ações de parcerias na gestão dessas empresas.

As ações de crescimento do pólo resultaram de uma solidariedade criada entre os atores de um mesmo território e de uma cultura local. São as relações de proximidade que provocam a “*adaptabilidade endógena*”, conceito trabalhado por Santos (2003).

A cada movimento novo há um novo reequilíbrio em favor da sociedade local e regulado por ela. A constituição do pólo e da APL, no município de Lucas do Rio Verde, estabeleceu esse processo. Esses movimentos, se bem articulados, provocam o *desenvolvimento endógeno* (BARQUERO, 2001; SANTOS, 2003).

A análise desse processo de mudança e de adaptação estratégica, embora restrita ao caso do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde, mostra a possibilidade de enfrentar a onda de pessimismo que tem negado a possibilidade

de mudanças em prol do desenvolvimento no contexto microeconômico, independentemente de uma política macroeconômica.

O desenvolvimento regional não é só uma questão de políticas de desenvolvimento globais. A institucionalização da autonomia local e a capacidade de articulação dos diferentes atores em ações de desenvolvimento local podem contribuir para o processo de desenvolvimento regional, independentemente de uma dependência exclusiva das políticas de desenvolvimento centrais (Governo).

O estudo mostrou uma alteração da realidade empresarial de uma região que historicamente tinha uma vocação agrícola, a partir de iniciativas de integração e de cooperação local que possibilitaram a construção de uma nova alternativa; ou seja, a diversificação da base econômica produtiva em torno de um novo setor produtivo – o setor moveleiro.

Outro fator importante a ser mencionado é a participação do Sebrae na reorganização das empresas do pólo, que através de seus consultores conseguiu elaborar estratégias de controle, produção, qualidade e de mercado. Está se buscando, através das estratégias adotadas por outros pólos moveleiros instalados nos mais diversos estados brasileiros, a compreensão dos meios e métodos utilizados para servirem de subsídio para a definição das estratégias mais adequadas ao parque moveleiro local.

Mesmo com todas as dificuldades enfrentadas por essa organização nos últimos 27 anos, é importante destacar que a busca incessante por acertos no intuito de consolidar um sonho de organização coletiva, fato muito comentado pelos empresários durante a pesquisa, e mesmo com todos os problemas estratégicos e de gestão destacados, foram fatores decisivos, a coragem e a ousadia desses empresários. Foi difícil viabilizar uma iniciativa de organização coletiva num local onde até então não se verificara nenhuma experiência nesse sentido. Contou-se apenas com a experiência profissional individual de cada empresário, sem saber se todo o esforço a ser despendido geraria resultados positivos.

Atualmente, o pólo moveleiro, através da APL de Lucas do Rio Verde, caminha para a busca de uma estratégia comum que visa à unificação das empresas e ao estabelecimento de atividades comuns, procurando modificar a estratégia de produção sob medida para uma estratégia de produção em série.

Por fim, é importante dizer que mudança, nessa região, foi fruto de uma caminhada individual e coletiva dos empresários. Mostra a possibilidade de se trabalhar com as lógicas do mercado e da competição, juntamente com a da cooperação entre parceiros locais, na construção de sólidos organismos territoriais; ou seja, na construção de um processo regionalista de desenvolvimento.

Referências

- BAER, Werner. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução: Ricardo Brinco. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- BEDIN, Gilmar A. Educar para a integração: a formação de uma identidade e de uma cidadania comuns como condição de possibilidade para a consolidação da ordem comunitária nos blocos regionais. *Rila – Revista de Integração Latino-Americana*, Santa Maria, RS, ano 2, n.2, 2005.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRUM, Argemiro J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. Ijuí, RS: Editora Unijuí, 1999.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- DALFOVO, Wylmor C. T. Ensaio sobre o desenvolvimento econômico regional do médio-norte Mato-grossense. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA, 2., 2005, Sinop. Anais...Sinop, MT: 2005
- FLEURY, Maria Tereza L e FRANÇA, Ana Cristina Limonge. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HALL, Richard H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciência y Sociedad*, v.XV, n.4, oct./dic. 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- KWASNICKA, Eunice L. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of "direct research". In: VAN MAANEN, J. (Ed.). **Qualitative methodology**. London: Sage, 1983.
- _____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 2000.
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Thompson, 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**. London: Sage Publications, 1992. cap.2.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 17.Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- SALAMA, Alzira. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.34-42, jan./mar.1994.
- SANCHES, I. F.. **Desafios da perspectiva**. Cuiabá, MT: Edunic, 1998.
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2002.