

# **A ABORDAGEM DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA EXTERNA SOBRE A INDÚSTRIA DE MÓVEIS CHINESA.**

**Natália Maria de Lima Bracarense**<sup>\*</sup>

**Marisa dos Reis Azevedo Botelho**<sup>\*\*</sup>

**Germano Mendes De Paula**<sup>\*\*</sup>

**Pedro Assumpção Alves**<sup>\*\*\*</sup>

## **Resumo**

A dinâmica da redistribuição mundial da produção pode ser abordada a partir de inúmeras perspectivas teóricas. O marco teórico desenvolvido para o estudo das cadeias globais de valor permite analisar a interação entre o panorama geopolítico da divisão internacional do trabalho e as dinâmicas das diferentes cadeias produtivas. Nesse sentido este artigo tem como objeto a cadeia moveleira e as modificações sofridas por esta nas últimas duas décadas (em termos de matéria-prima, equipamentos específicos, confecção dos móveis e comercialização). Tais transformações levaram a despontar novos sujeitos no topo do *ranking* de maiores exportadores no mercado internacional deste produto: os países em desenvolvimento. Nesse contexto, a China merece destaque, por ter conquistado a liderança do comércio internacional de móveis, desbancando a Itália, que estivera nessa posição por mais de três décadas. Tentando lançar luz sobre tal movimento este artigo será norteado pelos seguintes questionamentos: qual a estrutura da cadeia global de valor de móveis, quais modificações permitiram o deslocamento ascendente dos países em desenvolvimento, em geral, e da China em particular; e ainda, quais são as características das regiões chinesas que obtiveram bom êxito no mercado mobiliário.

**Palavras-chave:** Governança; Cadeia global de valor; China.

## **Summary**

The dynamics of the world productive redistribution can be approached from innumerable theoretical perspectives. The theoretical landmark developed for the study of the global value chains allows analyzing the interaction among the geopolitical overview of the work international division and the dynamic of the different productive chains. In this sense this paper has as object the wood furniture chain and the modifications this sector has been suffering in the last two decades (in terms of raw material, specific equipment, confection of furniture and commercialization). These transformations had led to blunt new subjects in the top of the list of the greater liquid exporting countries in the furniture international market: the developing countries. In this context, China deserves prominence, for having conquered the leadership of the international trade of furniture, replacing Italy, who was in such position during more than three decades. Trying to launch light on such movement this article will be guided by the following questionings: which is the structure of furniture value chain, which modifications had allowed the developing countries, in general, and China in particular to go through this ascending path; and still, which are the characteristics of Chinese regions that have gotten good success in the furniture market.

**Keywords:** Governance; Global value chain; China.

**Sub-área 16: Economia industrial e de serviços. Sessões ordinárias.**

## **1. Introdução**

Nas duas últimas décadas, significativas mudanças têm sido observadas no setor moveleiro em escala internacional, inclusive no que diz respeito aos seus principais atores externos. Até a década de 1950, esse setor se limitava a atender os respectivos mercados internos. Desde então, a Dinamarca passou a se destacar como pioneira no abastecimento de mercados externos e, com a intensificação do comércio internacional de móveis nos anos 1970, a liderança foi assumida pela Itália; tal posição foi

---

<sup>\*</sup> Economista e Mestranda em Economia pela Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>\*\*</sup> Professores do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>\*\*\*</sup> Economista e Mestrando em Demografia pela Universidade Estadual de Campinas.

mantida por esse país por mais de três décadas, tendo sido conquistada pela China em 2004. Os países em desenvolvimento entraram nesse mercado internacional a partir da década de 1980, apresentando uma participação mais intensa na década seguinte. Note-se que ainda hoje o mercado consumidor de móveis se concentra nos países desenvolvidos, sendo os Estados Unidos (EUA) o maior consumidor mundial.

O desempenho chinês, acompanhado por outros países em desenvolvimento, chama a atenção e remete a questionamentos sobre quais fatores vêm possibilitando a ascensão desses países, rumo a posições no topo do *ranking* dos maiores exportadores, e quais são os determinantes do sucesso chinês, em particular. Esse reposicionamento dos atores da cadeia produtiva de móveis e madeiras pode ser compreendido como resultado de transformações tanto na esfera produtiva quanto na mercadológica.

A despeito da intensificação do processo de especialização produtiva, sobretudo nas duas últimas décadas, que impulsionou os países desenvolvidos a se especializarem em indústrias de alta tecnologia, a indústria de móveis é um setor importante para muitos países de economia avançada<sup>†</sup>. Porém, por se mostrar um tipo de negócio com relevante volume, e por ser uma indústria de transformação tradicional, intensiva em trabalho e em recursos naturais é principalmente para os países em desenvolvimento que esse setor se apresenta como uma oportunidade, representando possibilidade para que suas firmas participem efetivamente da economia global. A liderança chinesa e o aumento da participação dos países em desenvolvimento no comércio internacional de móveis parecem refletir essa característica do setor. No entanto, segundo Kaplinsky e Readman (2004), os desafios representados pela globalização e os efeitos negativos desta em algumas economias que participam ativamente do processo exigem uma grande atenção sobre como o modo de inserção de tais economias no mercado global.

Tendo em vista este cenário, o objetivo geral desse artigo é mostrar quais as modificações do setor moveleiro nas últimas décadas privilegiaram a participação da China no mercado internacional de móveis e apresentar as características das regiões chinesas que obtiveram bom êxito no mercado mobiliário.

Para tanto, o trabalho se divide em quatro sessões além dessa introdução. A sessão seguinte retoma brevemente a discussão teórica das cadeias globais de valor de Gereffi (1994). Em termos de aplicação da teoria será apresentado, na terceira sessão, um panorama geral do mercado internacional e da cadeia produtiva de móveis de madeira. Em seguida, na quarta sessão, serão apresentadas as

---

<sup>†</sup> Observa-se que, principalmente nos países industrializados europeus de superfícies territoriais pequenas, ainda se mantêm presentes, e até mesmo especializam suas exportações, em setores de baixa tecnologia, inclusive no setor moveleiro (MASKELL, 1998).

características de indústria de móveis chinesa, as relações dessas empresas com fornecedores de matérias-primas e com empresas que representam os canais de comercialização de móveis no mercado internacional, ou seja, a inserção da China na cadeia produtiva do mobiliário. Por último, apresenta-se uma sessão conclusiva.

## **2. Governança da cadeia global de valor**

A partir da década de 1980, pode-se observar um aprofundamento do processo de especialização produtiva. Esse processo favorece a presença de pequenas e médias empresas na dinâmica produtiva, por meio do impulso à intensificação do processo de terceirização e deslocamento da forma de governança da cadeia produtiva que vigorava até então para um padrão mais descentralizado.

### ***2.1 Modificações no processo produtivo e as tendências da governança da cadeia global de valor***

O processo de territorialização econômica e política condiz com as mudanças que vêm sofrendo as empresas e o Estado, em âmbito mundial. Em meados dos anos 1980 surgiu uma efetiva concentração de inovações baseadas na eletrônica, que atingiu, direta ou indiretamente, todos os setores da economia e, também, a sociedade como um todo, configurando-se um novo paradigma tecnológico-produtivo. Esse paradigma caracteriza-se, entre outras coisas, pela presença crescente da microeletrônica, que possibilita uma maior flexibilidade na produção e nas relações de trabalho, e também favorece a produção “customizada”, realizada em lotes menores e dirigida a segmentos mais ou menos específicos de mercados.

Nos novos modos de organização produtiva, os vínculos interfirmas se mostram contemplados pelo desenvolvimento tecnológico, assim como pelo interesse das empresas em concentrar seus esforços nas atividades que constituem o “foco” das suas operações e em transferir as demais atividades para outras unidades de produção, praticando a terceirização (LINS, 2000: 55). Suzigan (1989) assinala que essas mudanças têm igualmente implicado a reestruturação e mesmo a realocação das indústrias em âmbito mundial. Isto resultaria em uma nova divisão internacional do trabalho, ditada por vantagens competitivas dinâmicas, cujo alcance depende fundamentalmente de políticas macroeconômicas favoráveis ao crescimento, políticas industriais positivas<sup>‡</sup> e explícitas de ajustamento, e investimentos em capital social.

---

<sup>‡</sup> A despeito das indicações das instituições multilaterais serem em direção à negação da existência de políticas no sentido exposto por Suzigan (1989), o que efetivamente se observa é a existência da atuação dos Estados, em maior ou menor grau, na direção indicada. O exemplo japonês de superação do atraso industrial via implementação de uma política industrial ativa é por demais conhecido para merecer maiores comentários. O caráter estrutural da competitividade alcançada pelo Japão, refletida especialmente no enorme superávit comercial, é persistentemente comprovado. A valorização do iene, a redução de

Tendo como um de seus objetivos entender a dinâmica da realocização das indústrias e a nova divisão internacional de trabalho, Gereffi (1994: 2) elabora a abordagem de cadeias globais de valor. O autor conceitua que “a cadeia global de valor é um conjunto de redes interorganizacional, agrupado em torno de uma mercadoria ou produto, que liga consumidores, empresas e estados uns aos outros dentro da economia-mundo”<sup>§</sup>. Essas redes de produção são vastas, desdobradas geograficamente e integradas, com desigualdades entre os seus diversos elos no tocante às formas de processo produtivo e de trabalho, aos níveis de remuneração/recompensa e à capacidade de retenção do excedente. A lógica essencial de funcionamento envolve a desigual distribuição do excedente gerado nas redes produtivas em benefício dos grupos de agentes que logram alcançar, mesmo que temporariamente, posições privilegiadas nos fluxos mercantis (HOPKINS; WALLERSTEIN, 1987).

De acordo com esses autores, uma cadeia de valor é “uma rede de processos de trabalho e produção cujo resultado é um produto final (...) [e] devem ser pensadas como a urdidura e a trama desse sistema social de produção” (HOPKINS; WALLERSTEIN, 1994: 17). Portanto, é a partir da apreensão dessa abordagem que Gereffi (1994) elabora o conceito de cadeia global de valor com o intuito de captar as transformações da organização espacial da produção e do consumo na economia-mundo contemporânea.

Essa teoria possibilita avaliar quais “*nós*” da cadeia produtiva são mais lucrativos e quais atores da cadeia de valor que os dominam, ou seja, “permite prospecções investigativas sobre dinâmicas industriais contemporâneas e sobre o envolvimento de países e regiões nesses processos” (LINS; ALVES, 2005: 6). Explica também a distribuição de riqueza a partir da intensidade relativa de competição e inovação na cadeia de valor, trazendo um novo foco para teoria da economia-mundo. Essa nova preocupação “é uma consequência dos debates recorrentes sobre o papel das estratégias empresariais, das inovações schumpeterianas, e dos padrões de competição em modelar a divisão global do trabalho” (GEREFFI, 1994: 4).

Gereffi destaca a importância da afirmação de Porter (1993) quando este defende que “o sucesso competitivo em uma indústria global requer que a firma gerencie as ligações existentes na cadeia global de valor de forma integrada e sistêmica” (p. 30, citado em GEREFFI, 1994: 6). Partindo desse aspecto existem dois fatores principais que explicam os deslocamentos geográficos e organizacionais da produção na cadeia global de valor: a procura por mão-de-obra barata, que é considerada uma

---

barreiras tarifárias e não-tarifárias e a redução dos incentivos à exportação como respostas às crescentes pressões internacionais não lograram a diminuição do saldo comercial (BOTELHO, 1999: 29).

<sup>§</sup> A abordagem de cadeia de valor está englobada na perspectiva teórica de Wallerstein, que analisa o sistema mundial moderno a partir de dois conceitos chave: sistema histórico e economia-mundo. A economia-mundo é um sistema histórico em que redes de produção se articulam a estruturas políticas e culturais múltiplas (LINS; ALVES, 2005).

vantagem competitiva de ordem inferior, devido à base instável dessa estratégia global; e a busca por flexibilidade organizacional<sup>\*\*</sup>, que são consideradas vantagens de ordem superior.

A abordagem de cadeia global de valor permite especificar com precisão os fatores organizacionais e as mudanças no sistema de produção transnacional que mudam a trajetória das estratégias competitivas de firmas e estados. De fato para GEREFFI, KORZENIEWICZ e KORZENIEWICZ (1994), a cadeia de valor tem quatro dimensões principais: a estrutura insumo-produto (um conjunto de produtos e serviços ligados em uma seqüência de atividades econômicas que adicionam valor); a territorialidade (dispersão espacial ou concentração de empresas em redes de produção e distribuição); a estrutura de governança (relações de autoridade e de poder) e a estrutura institucional (condições presentes em distintas escalas – local, nacional e internacional e iniciativas de política).

A estrutura de governança é essencial para a coordenação de um sistema produtivo transnacional e, de acordo com Gereffi (1994), as estruturas de governança que emergiram nas últimas duas décadas podem se dividir entre dois tipos: comandada pelo produtor ou comandada pelo comprador. A diferença entre os dois tipos de cadeia global de valor reside na localização da barreira à entrada-chave.

## ***2.2 Caracterização dos dois diferentes tipos de governança na cadeia de valor global***

A governança comandada pelo produtor é aquela em que grandes corporações transnacionais coordenam de forma centralizada as redes de produção para frente e para trás. Normalmente essas cadeias são caracterizadas por serem intensivas em capital e tecnologia como, por exemplo, a indústria automobilística.

As cadeias de valor comandadas pelo comprador são aquelas em que grandes varejistas, donos de marcas ou importantes empresas de comercialização modelam as redes de produção desdobradas mundialmente de forma descentralizada, implicando uma variedade de países exportadores geralmente localizados na periferia<sup>††</sup>.

Freqüentemente “estes compradores não obtêm nenhuma facilidade de produção própria. Ao invés disso, essas companhias funcionam como mercadores que elaboram o *design* e/ou comercializam, mas não fabricam, os produtos, que eles vendem e carregam suas marcas”. A produção nessas cadeias de valor tende a se basear em contratos internacionais firmados entre grandes comerciantes e unidades

---

<sup>\*\*</sup> Tal flexibilidade inclui fatores como a propriedade tecnológica, a diferenciação de produto a reputação da marca, a relação com os consumidores e o *upgrade* industrial constante.

<sup>††</sup> Esse padrão de industrialização é típico em bens de consumo intensivos em mão-de-obra tal como vestuário, calçados, brinquedos [...] e um número enorme de itens artesanais (e.g. móveis, ornamentos). A principal função das empresas do núcleo nessas redes é apropriar-se das atividades de alto valor, como *design* e *marketing*, e coordenar as relações entre as outras atividades (GEREFFI; KORZENIEWICZ; KORZENIEWICZ, 1994: 7).

fabris independentes (em geral firmas pequenas e médias) que fazem bens acabados conforme as especificações dos clientes (GEREFFI, 1994: 99).

A principal função desses compradores é garantir que a interação entre as diversas etapas da cadeia de valor – seja na produção ou no comércio – se enrede suavemente. De acordo com Lins e Alves (2005), a maior lucratividade nesse tipo de cadeia incide nos “*nós centrais*” – antes de tudo nas vendas finais – e refletem o grau de adequação das combinações de atividades, cuja coordenação é predominantemente descentralizada, que perpassam as tramas de relações.

Uma tendência importante, observada por Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994), é um aparente movimento em que se percebe o deslocamento da manufatura global de cadeias de valor conduzidas pelo produtor para aquelas conduzidas pelo comprador principalmente nos setores tradicionais.

Segundo Gereffi (1994: 99),

a distinção entre a cadeias de valor comandada pelo produtor e aquela comandada pelo comprador se sustenta no debate que aborda sistemas de organização industrial de produção em massa e de especialização flexível. A produção em massa é claramente um modelo dirigido pelo produtor, enquanto a especialização flexível vem sendo semeada, em parte, pela crescente importância da demanda segmentada e por compradores mais exigentes nos mercados dos países desenvolvidos.

No entanto, é importante lembrar que as cadeias de valor comandadas pelo comprador ou produtor são entendidas como pólos opostos, porém isso não significa que estas são mutuamente excludentes em espectro das possibilidades de organização industrial. Então, a emergência da primeira não significa o definhamento da segunda. Gereffi (1994) também aponta a importância das políticas estatais no estabelecimento de novas formas de relação das indústrias com a produção local. A partir disso, compara a inserção global de países que seguiram a estratégia de industrialização por substituição de importações e aqueles que optaram pela estratégia de industrialização orientada para exportação.

Países grandes e ricos em recursos naturais, onde a produção industrial era guiada pelas necessidades de extensos mercados domésticos, em geral adotaram a estratégia de industrialização por substituição de importações (e.g. Brasil, México, Índia); as empresas estrangeiras internalizadas por esses países, na forma de investimento direto externo, participaram, em sua grande maioria, de indústrias intensas em capital e tecnologia, ou seja, aquelas comandadas pelo produtor. Normalmente seus governos eram muito intervencionistas, dado que “usam o arsenal completo de instrumentos de

política industrial (...) [e] o Estado, freqüentemente, se envolve nas atividades produtivas, principalmente nas indústrias *upstream*” (GEREFFI, 1994: 100-101).

Já a estratégia de desenvolvimento nacional de industrialização orientada para exportação foi adotada principalmente por países pequenos e/ou pobres em recursos naturais (e.g. Japão, Hong Kong, China), sendo canalizada pelas cadeias de valor comandadas pelo comprador. Gereffi (1994) sugere que existe uma correlação positiva “entre o sucesso dessa estratégia e o desenvolvimento de novas formas de integração organizacional nas redes industriais comandadas pelo comprador” (p. 100). Além disso, afirma que normalmente as políticas públicas nesse caso eram direcionadas a dar suporte infra-estrutural às empresas exportadoras, porém sem que houvesse uma intervenção direta na produção por parte do Estado.

Conquanto, é importante ressaltar que “as cadeias de valor comandadas pelos compradores, mesmo que sejam primordialmente controladas por agentes econômicos privados, também são influenciadas pelas políticas estatais de ambos os países: o produtor (exportador) e o consumidor (importador)” (Gereffi, 1994: 95). Portanto, para analisar as cadeias de valor é importante levar em conta as políticas dos países exportadores e daquele que participa na cadeia como líder.

### **3. Mercado internacional de móveis**

A indústria moveleira é caracterizada como uma indústria de transformação tradicional, normalmente constituída por pequenas e médias empresas. De acordo com Kaplinsky *et al.* (2003), essa indústria inclui tanto firmas locais artesanais quanto produtores de grande volume. O setor de móveis de madeira é dividido em muitos segmentos. Essa complexidade torna difícil a identificação do tipo de governança que influencia as relações que se estabelecem no âmbito da cadeia produtiva, pois podem ser encontradas diversas cadeias globais de valor distintas nesse setor, dependendo dos materiais utilizados e dos nichos de mercado em questão.

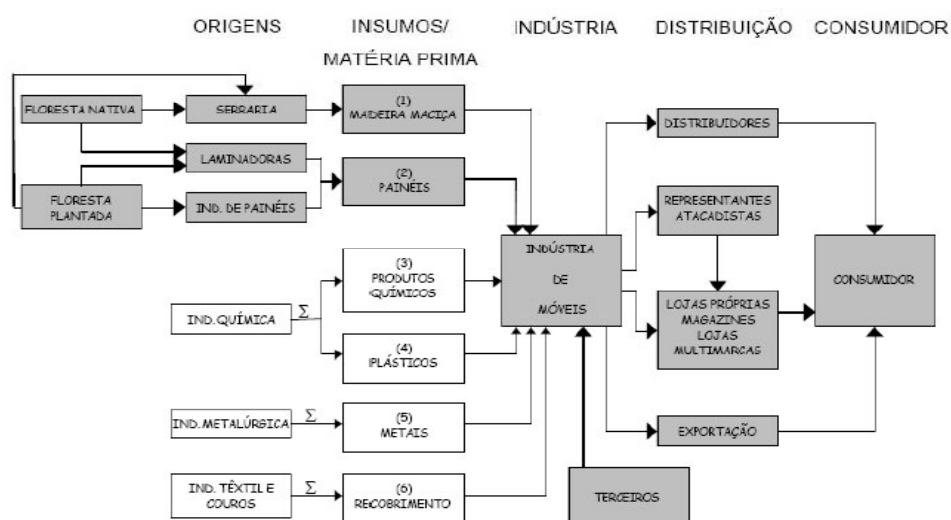
#### **3.1 Panorama geral da indústria de móveis**

A indústria moveleira pode ser segmentada tanto em função dos usos a que se destinam (residencial, institucional ou escritório), como também de acordo com materiais com os quais os móveis são confeccionados (madeiras, aglomerados, plásticos ou metais), segundo Coutinho *et al.* (2002). Esses segmentos apresentam nichos distintos como os de intensidade em volume, intensidade em *design* e os sensíveis ao preço, entre outros. Cabe também a diferenciação em termos do tipo de vendedor final, se varejistas ou independentes. É exatamente essa complexidade que permite que tanto países desenvolvidos quanto países em desenvolvimento continuem participando fortemente desse setor

(KAPLINSKY; READMAN, 2004). A figura 1 apresenta a cadeia produtiva de móveis, divida em cinco etapas<sup>††</sup>.

No que diz respeito às matérias-primas, a indústria do mobiliário possui diferentes processos produtivos e cada um desses processos requer plantas industriais distintas, conhecimentos e habilidades específicos, com limitadas possibilidades de transferência de um processo para outro, ou seja, os fluxos de informações, os conhecimentos e as possibilidades de flexibilização produtiva estão restritos às especificidades de cada processo. Estes se dividem em: produção de móveis de madeira sólida (maciça); produção de móveis de plástico; produção de móveis estofados; produção de móveis em metal; e, produção de móveis de madeira reconstituída (chapas e painéis). O presente trabalho se debruça sobre esse último segmento, pelo fato deste ser o setor predominante na China.

**Figura 1: Etapas da produção de móveis**



Fonte: BRASIL/IPT, (2002)

### 3.2 Modificações no segmento mobiliário de madeiras reconstituídas

O segmento de móveis de madeira reconstituída vem sofrendo profundas modificações. O padrão tecnológico do setor em âmbito mundial é determinado pela indústria de máquinas e equipamentos. Assinale-se assim, que as mudanças no processo de produção da indústria de móveis costumam ser incrementais, já as inovações tecnológicas em produtos ocorrem por intermédio de mudanças no *design*

<sup>††</sup> No processamento e na industrialização das matérias-primas destacam-se a produção de chapas, painéis e a madeira maciça. A importância da indústria química reside especialmente no fornecimento de tintas, vernizes e resinas, além de materiais plásticos, como puxadores, dobradiças, molduras e fitas. A indústria metalúrgica atua no fornecimento da matéria-prima básica em móveis, com predominância de metais, como tubulares e aço plano, e de alguns componentes, como dobradiças, puxadores e corredeiras. A indústria de tecidos e curtumes atua como fornecedora da matéria-prima básica para o segmento produtivo de móveis estofados (GEREMIA, 2004).



e uso de novos materiais. Entretanto, os principais fatores de competitividade dessa indústria relacionam-se a tecnologias, estratégias comerciais, *designs* e inovações de matéria-prima (LANZER *et al.*, 1997).

Ao referir-se às inovações de máquinas e equipamentos, verifica-se que o principal avanço tecnológico das últimas décadas foi a substituição de máquinas e equipamentos mecânicos por tecnologias informatizadas de Controle Numérico Computadorizado (CNC). Isto é verdadeiro tanto em máquinas mais simples, tais como serras, tupias, plainas, entre outras, quanto em equipamentos mais sofisticados, tais como centro de usinagem, pantógrafo, coladeira de bordas, lixadeiras banda larga e seccionadeira (GEREMIA, 2004).

As máquinas e equipamentos em CNC operam de maneira integrada entre a etapa do corte e o centro de usinagem. De acordo com Geremia (2004), depois que o lote de produtos a serem fabricados é definido, lança-se uma ordem de produção no sistema, gerando assim o plano de corte que é enviado, *on line*, à seccionadeira. Depois que os cortes de cada grupo de peças são executados, etiquetas com códigos de barras das peças são emitidas, por exemplo, à coladeira de bordas, que, então, se auto-regula, para atender as especificações enviadas. Na sequência, a peça se dirige para o centro de usinagem, onde ocorre o mesmo processo de leitura do código de barras e auto-regulação para executar a usinagem da peça em questão. As máquinas em CNC possibilitam realizar economia de materiais por meio de melhor aproveitamento, de maior agilidade e de maior produtividade, permitindo redução de custos de mão-de-obra e aumento de flexibilidade.

A principal vantagem competitiva dos países em desenvolvimento, em geral, é o fácil acesso à matéria-prima. No entanto, muitos países subdesenvolvidos exportam madeira bruta para países centrais, transferindo, assim, mais vantagens comparativas a estes países. Além disso, maiores exigências com relação à preservação ambiental induziram a introdução de inovações de matéria-prima na década de 1990. As restrições ambientais, interpostas em escala ampla, forçaram uma diminuição drástica da exploração de madeiras nobres (COUTINHO *et al.*, 2002), possibilitada também pelo desenvolvimento de tecnologias que reduziram as dificuldades existentes à utilização de madeira menos nobre. Assim, tornaram-se cada vez mais utilizadas as madeiras reflorestadas (*pinus* e eucalipto) e a madeira aglomerada, o MDF (*medium density fiberboard*), as chapas e os painéis.

Essas novas matérias-primas afetaram, por sua vez, as possibilidades do desenvolvimento do *design* e possibilitaram o surgimento da produção em massa de móveis. Essa estratégia se tornou viável a partir do desenvolvimento de móveis retilíneos e *ready-to-assemble*. Segundo Kaplinsky *et al.* (2003) “[e]ssa inovação de produto mudou a forma do *design* dos móveis, da manufatura e do embarque dos

produtos em larga quantidade. Firms que produzem móveis retilíneos em massa tendem a vender para mercados de preços médios e baixos (...) vendidos localmente e para exportação” (p. 1)

Segundo Gorini (2000), essas transformações influenciaram ainda o mercado consumidor, permitindo uma massificação do consumo. Em especial no segmento de móveis lineares retilíneos (fabricados a partir de painéis de madeira), constatou-se uma grande redução do ciclo de reposição, o que aumentou o dinamismo da indústria.

As indústrias de móveis seriados são mais rígidas e verticalizadas e o seu grande diferencial competitivo decorre da apropriação de maiores economias de escala. Essas empresas geralmente se concentram em aglomerações produtivas, como resultado de externalidades proporcionadas pelo espaço geográfico. A comercialização é feita através de lojas, de catálogos, ou por meio de grandes distribuidores atacadistas, o que geralmente implica uma margem de lucro reduzida. O padrão de concorrência baseia-se na capacidade de introduzir novos produtos, com *designs* diferenciados, associado às estratégias de comercialização ligadas a baixos preços. A reestruturação organizacional permitiu um aumento da flexibilidade produtiva da indústria do mobiliário, resultando na produção de móveis personalizados e modulados (GEREMIA, 2004).

O estágio da embalagem da mobília à primeira vista pode parecer uma etapa simples. Entretanto, ele exige cuidado especial, pois é a embalagem que garante a proteção necessária ao produto até o cliente ou consumidor. As principais dificuldades constatadas referem-se à armazenagem e ao transporte, principalmente devido às grandes distâncias. Cada empresa ou segmento enfrenta um leque de opções de diferentes matérias-primas e formas de embalagem entre as quais deve escolher, dependendo do mercado que pretende atender.

É importante ressaltar que o sistema de produção global observa um crescente dinamismo dos fatores críticos de sucesso desde os meados de 1980, a redução das tarifas nos países consumidores resultou em um declínio das barreiras à entrada, porém, o aumento de formas variadas de certificação trouxe à tona barreiras novas. Tais barreiras estão mais relacionadas a processos em vez de, como era o caso das tarifas, aos produtos. Elas incluem padrões de qualidade (ISO 9000), trabalho (SA 8000) e de meio ambiente (ISO 14000).

Os fatores críticos de sucesso têm se tornado cada vez mais dinâmicos. Os produtores de móveis não apenas devem desenvolver a habilidade de atualizar os processos e produtos existentes, mas há uma expectativa de que as firmas proporcionem assistência para que seus próprios fornecedores se atualizem e proporcione valor para os clientes da indústria de móveis. Ainda pode ser exigido que os fabricantes dessa indústria desenvolvam novas capacidades e que assumam novas funções tais como

*design* de produtos e logística, tanto dentro do próprio elo da cadeia em que estão inseridos quanto em diferentes elos (KAPLINSKY; READMAN; 2004).

De fato, observam-se modificações também na esfera mercadológica, que refletem as exigências que recaem sobre os produtores. A tendência à formação de cadeias globais de valor comandadas por compradores, principalmente nos setores tradicionais, faz emergir novos atores na cadeia de móveis. Segundo Kaplinsky *et al.* (2003: 7),

Em alguns setores, como o de sapatos, é evidente que compradores globais bloqueiam o acesso dos produtores a atividades mais lucrativas, tais como *design* e *branding* mas sustentam o incremento de suas capacidades produtivas. No entanto, os incrementos de capacidades de produtores independentes não resultam apenas de esforços promocionais de compradores independentes, mas também da tendência crescente das companhias multinacionais em externalizar as atividades produtivas e se concentrar em áreas como *design*, tecnologia, promoção de marca própria, logística, *marketing* e serviços pós-venda.

Estes autores identificam três diferentes tipos de agentes compradores no mercado internacional de móveis:

- Grandes lojas de departamento, redes de varejistas desdobradas internacionalmente que compram de um grande número de fornecedores localizados em numerosos países (IKEA, por exemplo, compra móveis de 2.000 fornecedores em 52 países diferentes e tem mais de 300 pontos de vendas em 3 continentes);
- Compradores varejistas de menor escala, que recebem produtos de um número pequeno de fornecedores localizados em poucos países; e
- Compradores especializados que possuem diversos fornecedores em diferentes países e vendem em apenas um país ou região. Esses compradores podem ter mais de 1.500 fornecedores, localizados em vários países. Até mesmo pequenos compradores especializados buscam, tipicamente, por intermédio de mais de 100 fornecedores (KAPLINSKY *et al.*, 2003).

As atividades de elevado valor, que da cadeia produtiva de móveis incluem: atendimento ao cliente; varejo; distribuição em mercados finais; *marketing*; *design*; compras e transporte internacional. Cada um dos compradores citados acima se mostra com características bem distintas entre si nas cadeias das quais participam (Figura 2).

A única atividade em comum que os três tipos de compradores realizam é a compra em si mesma. As grandes lojas de departamento tendem a apresentar um nível de subcontratação relativamente baixo, não apenas porque estas têm uma forte presença competitiva em um leque de atividades ao longo da

cadeia de valor, mas, porque, como no exemplo da IKEA, isso inclui ter suas próprias facilidades de manufatura. Os pequenos revendedores são os que mais variam o seu leque de atividades; eles tendem a se responsabilizar pela logística e pela distribuição. Contudo, em alguns casos, envolvendo revendedores relativamente pequenos e fornecedores relativamente grandes, essas funções são assumidas pelos fornecedores de móveis. Os compradores especializados tendem a apresentar um elevado grau de subcontratação, sua competência principal é comprar e fazer o *marketing*. No entanto, algumas vezes eles também elaboram *design* (Figura 2).

De fato, a atividade de *design* é realizada de forma distinta pelos diferentes compradores. Os compradores varejistas não desenvolvem seu próprio *design*. Já as redes de lojas varejistas e os compradores especializados ou adquirem seus *design* de escritórios especializados ou investem significativos recursos em pesquisa e desenvolvimento para elaborar *design* próprio. De forma geral, estes últimos tipos de compradores procuram assegurar o domínio das atividades de *design*, porque o consideram como uma importante fonte de vantagem competitiva no comércio mundial (Figura 2).

**Figura 2 – Atividades realizadas pelos diferentes tipos de compradores**

Atividade	Varejistas Multimarcas	Varejistas de uma marca	Compradores especializados
Serviços pós-venda	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Varejo	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Distribuição	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Marketing	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Design	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Venda	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Transporte internacional	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação
Produção	100% subcontratação	100% subcontratação	100% subcontratação

**Fonte: KAPLINSKY et al. (2003)**

Observação: O sombreamento escuro representa a internacionalização exclusiva ou quase exclusiva da atividade, as barras verticais significam a predominância de internacionalização, o sombreamento claro significa a predominância de subcontratação e sem sombreamento representa 100% de subcontratação.

Dessa forma, a logística de distribuição para os principais mercados mundiais (EUA e Europa) possui algumas particularidades. O mercado de móveis de *pinus* se caracteriza por uma intensa e crescente competição por preço, bem como por ser predominantemente dominado por compradores especializados. Entretanto, esta característica ultrapassa o simples caráter comercial. Os compradores especializados globais controlam o acesso aos mercados e à informação e às possibilidades de atualização tecnológica por parte das empresas do mobiliário. Portanto, os produtores que participam dessa cadeia tendem a não ser estimulados à atualização tecnológica em etapas da cadeia produtiva que vão além da produção. De fato, nesse tipo de cadeia, os compradores especializados podem cooperar com seus fornecedores para que estes implementem inovações nas etapas produtivas, porém chegam

até mesmo a prejudicar qualquer iniciativa destes em direção à atualização nas etapas de distribuição, *marketing* e *design*.

Kaplinsky *et al* (2003: 9) afirmam que países de baixa renda não tendem a participar de outras atividades da cadeia que não a produção.

Apenas varejistas independentes de pequeno porte dependem de fornecedores de países de baixa renda para elaborar o *design* de seus produtos, cujo mercado tende a ter baixa margem de lucro e a ser sensível ao preço (...) o único outro caso em que produtores de países de baixa renda estarão diretamente envolvidos [em atividades fora da produção] é no controle de entregas para os países consumidores.

Dessa forma percebe-se que com exceção de países que fabricam produtos de alto valor agregado e competem no mercado internacional por meio do *design* do produto e por intermédio de estratégias agressivas de promoção comercial (*marketing*), a concorrência no correspondente mercado é estabelecida via preço, pois os móveis não diferenciados são caracterizados como *commodities*.

Essas mudanças se somam à tendência de desregulamentação comercial dos anos 1990 para impulsionar, de um lado, um forte crescimento desse mercado internacional, tendo o setor de móveis crescido mais que o resto do comércio de mercadorias como um todo e, de outro lado, um processo de especialização produtiva que modificou a configuração da divisão internacional do trabalho.

### **3.3 Evolução do mercado internacional de móveis**

Em 2000, o mercado de móveis era o maior entre aqueles pertencentes aos setores de baixa tecnologia, ultrapassando até mesmo o setor de vestuário (KAPLINSKY *et al.*, 2003). Em 2004, o valor comercializado foi de U\$ 84 bilhões, contabilizando um crescimento anual médio de 14% desde a década de 1970 até 1999, e de 10% de 1999 a 2004. Assim, ele se constituiu no setor de baixa tecnologia com maior crescimento entre os anos de 1995 e 2000. Além disso, a liberalização comercial intensificou o “processo de modernização do parque fabril da indústria moveleira dos países em que o setor apresentava atrasos em comparação com os países líderes” (SCHEFFER, 2001: 29), o que favoreceu a participação desses países no comércio internacional.

A Tabela 1 mostra que a participação da China corresponde a 15% da oferta do mercado internacional, sendo esse país o maior exportador mundial do setor. O segundo maior exportador é a Itália, cuja participação no mercado mundial era de 13% em 2004. Em seguida vem a Alemanha Canadá, México, Polônia, Estados Unidos e França. A participação conjunta desses países representa aproximadamente 62% do total das exportações do mercado mundial.

Entre os países em desenvolvimento, além da China, Polônia, México, Malásia e Indonésia são os maiores exportadores, representando, respectivamente, 15%, 6%, 5% e 2% e 2% do total comercializado internacionalmente. Taiwan foi o primeiro país em desenvolvimento a ocupar um lugar importante entre os grandes exportadores, mas na década de 1990 perdeu competitividade por causa dos elevados custos de matéria-prima e da mão-de-obra, além da falta de trabalho especializado. Em conjunto, os países em desenvolvimento que se encontram entre os 20 maiores exportadores no mercado internacional, representavam 20% do total ofertado nesse mercado em 1998 (COUTINHO *et al.*, 1999), uma participação que em 2004 se elevava para 31% (UNTAD/WTO, 2005).

**Tabela 1 – Exportação Mundial de Móveis de Madeira, 2000-2004 (US\$ milhões)**

	Pais	Valor 2000	Participação Mercado 2000 (%)	Valor 2004	Participação Mercado 2004 (%)	Crescimento
1	China	4.582	7,93	12.619	15,03	175,39
2	Itália	8.474	14,66	10.905	12,99	28,69
3	Alemanha	4.736	8,20	7.279	8,67	53,70
4	Canadá	5.179	8,96	5.386	6,42	3,98
5	Polônia	2.191	3,79	4.934	5,88	125,21
6	México	3.315	5,74	4.187	4,99	26,31
7	EUA	4.744	8,21	4.058	4,83	-14,45
8	França	2.353	4,07	2.934	3,50	24,67
9	Dinamarca	1.900	3,29	2.677	3,19	40,91
10	Bélgica	1.711	2,96	2.173	2,59	27,03
11	Malásia	1.596	2,76	1.902	2,27	19,18
12	Espanha	1.453	2,51	1.842	2,19	26,75
13	Áustria	1.035	1,79	1.783	2,12	72,32
14	Reino Unido	1.536	2,66	1.768	2,11	15,13
15	Suécia	1.308	2,26	1.732	2,06	32,43

**Fonte: OMC-UNCTAD (2005)**

Os maiores importadores em ordem decrescente são Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França, Japão e Canadá, representando em conjunto cerca de 71% do total das importações, como pode ser observado na Tabela 2. Os países em desenvolvimento, a despeito de seus grandes mercados internos, apresentam um baixo coeficiente de importação de móveis. Kaplinsky e Readman (2004) afirmam que esses mercados são atendidos pela produção local, razão pela qual a sua participação no grupo de maiores exportadores líquidos é muito mais significativa do que a dos países avançados.

**Tabela 2 – Importação Mundial de Móveis de Madeira, 2000-2004 (US\$ milhões)**

	<b>País</b>	<b>Valor 2000</b>	<b>Participação Mercado</b>	<b>Valor 2004</b>	<b>Participação Mercado</b>	<b>Crescimento</b>
			<b>2000 (%)</b>		<b>2004 (%)</b>	
1	EUA	20.604	32,87	30.694	32,61	48,97
2	Alemanha	6.266	10,00	8.979	9,54	43,29
3	Reino Unido	3.517	5,61	7.274	7,73	106,83
4	França	3.601	5,74	5.991	6,37	66,40
5	Japão	3.715	5,93	4.635	4,92	24,77
6	Canadá	3.136	5,00	4.106	4,36	30,96
7	Bélgica	1.928	3,07	2.711	2,88	40,63
8	Holanda	1.878	3,00	2.444	2,60	30,10
9	Espanha	922	1,47	2.380	2,53	158,11
10	Suíça	1.604	2,56	2.145	2,28	33,73
11	Áustria	1.438	2,29	1.954	2,08	35,83
12	Itália	985	1,57	1.700	1,81	72,52
13	Suécia	961	1,53	1.612	1,71	67,75
14	Austrália	712	1,14	1.321	1,40	85,36
15	México	1.079	1,72	1.193	1,27	10,60

**Fonte: OMC-UNCTAD (2005)**

Pode-se constatar, portanto, que dentre os 15 maiores exportadores mundiais, 11 são países desenvolvidos, sendo que os únicos países em desenvolvimento que aparecem neste *ranking* são China, Polônia, México e Malásia. No entanto, os países desenvolvidos são enormes importadores de móveis (Tabela 2), sendo que dentre os 15 maiores importadores o único país subdesenvolvido que aparece na lista (o México), e ainda assim em último lugar. Dessa forma, quando as atenções se voltam para os exportadores líquidos a situação dos países em desenvolvimento se inverte e estes se tornam maioria, dado que dentre os 15 maiores exportadores líquidos, 11 são países em desenvolvimento.

**Tabela 3 – Maiores exportadores líquidos de móveis de madeira em 2004 (milhões de dólares)**

	<b>País</b>	<b>Valor 2004 milhões US\$</b>
1	China	11.951
2	Itália	9.206
3	Polônia	4.192
4	México	2.993
5	Malásia	1.902
6	Dinamarca	1.663
7	Indonésia	1.624
8	Espanha	1.541
9	Canadá	1.279
10	Tailândia	954
11	Rep. Tcheca	856
12	Romenia	839
13	Brasil	802
14	Eslovenia	793
15	Vietnam	624

**Fonte: OMC-UNCTAD**

De acordo com Kaplinsky *et al.* (2003), apesar de a distribuição espacial desses fluxos não está clara, em geral, pode-se afirmar que o rápido crescimento das exportações chinesas e mexicanas reflete

o aumento das importações estadunidenses. A Polônia e a Espanha são fornecedores, cujos custos são relativamente baixos, que suprem o mercado europeu. O comércio com Europa e EUA corresponde a 95% das exportações da Indonésia e 50% das exportações da Malásia.

Além disso, não basta apenas analisar as participações de mercado com elevado nível agregado para entender o que vem ocorrendo em termos de competição na indústria de móveis. É necessário verificar se os fatores competitivos, que permitem que cada um dos países participantes desse mercado aumente a sua participação relativa, são de caráter espúrio ou autônomo, ou seja, se são baseados na inovação ou na compressão de salários ou má utilização dos recursos naturais (FAJNZYLBBER, 1988). A análise comparativa das vantagens competitivas entre países distintos não deve ser realizada sem considerações mais profundas desses sistemas como um todo. Contudo, essa análise vai além do escopo do presente estudo, que pretende observar, particularmente, o caso da China.

#### **4. A indústria de móveis da China**

A história moderna da indústria de móveis chinesa começou nos anos 1980, depois da “Reforma e Política de Abertura” adotada pelo governo. Durante as duas décadas seguintes, essa indústria conseguiu um taxa anual de crescimento de dois dígitos e rapidamente tomou a posição de liderança da produção internacional de móveis.

##### ***4.1 Características da indústria de móveis chinesa***

Domesticamente, a indústria de móveis é a oitava maior indústria do país, contribuindo com cerca de 1,6% do PND em 2002 e de 2% do valor das exportações no mesmo ano. O segmento de móveis de madeira é o maior, atingindo cerca de 70% da produção, entanto os móveis de metais representavam 15%, em seguida aparecem os segmentos de assentos estofados, móveis de vime e de plástico.

Em 2002, a indústria moveleira chinesa produzia cerca de US\$ 20 bilhões, apresentando um incremento de 25% em comparação com o ano de 2000. A demanda doméstica é o motor que dirige o crescimento dessa indústria, enquanto as exportações são um outro pilar. A indústria chinesa é menos suscetível a flutuações globais, porque tem um enorme mercado doméstico, que consome a maior parte dos produtos e oferece um pouso macio durante as reduções do mercado global ou recessões econômicas (XU; CAO; HANSEN, 2003).

Na China, a indústria de móveis é fragmentada, sua estrutura é formada por apenas duas grandes empresas públicas e muitas firmas de pequeno porte, cujos tipos mais comuns de propriedade são a



privada, nacional e estrangeira. Tanto a indústria quanto o mercado revelam características regionais distintas. Essas especificidades são influenciadas pelas relações Estado-firma. Na década de 1980, ocorreram mudanças nas relação entre firmas e Estado: primeiramente houve um processo de descentralização das empresas estatais por meio do estabelecimento do Sistema de Responsabilidade Contratual. Essa descentralização transferiu o controle para os governos locais e permitiu que estes implantassem um monitoramento ainda mais estreito tanto sobre as firmas estatais quanto sobre as empresas privadas (KOCH, 2003). Outra mudança foi a crescente presença de acionistas nas empresas, o que possibilitou certa independência dessas com relação ao Estado. Essa autonomia dos governos locais e provinciais facilitou a proteção das empresas locais e evidenciou a diferenciação entre as localidades. Esse processo de regionalização da economia chinesa tem a tornado uma economia fragmentada. Dessa forma, observa-se que a indústria de móveis chinesa é dispersa. Em termos geográficos, existem quatro *clusters* principais de produtores, que estão localizados no sul, leste, norte e nordeste da China: as províncias de Guangdong, Shanghai, Beijing e Danlian (XU; CAO; HANSEN, 2003) No entanto, essa indústria e grande parte de seus fornecedores se concentram, principalmente, no sul da China.

De fato, Guangdong obteve vantagens das vantagens devido à “Reforma e Política de Abertura” Chinesa, e também devido a sua posição geográfica privilegiada para o comércio internacional. Deve-se lembrar que Guangdong localiza-se próxima de Hong Kong. Por ser uma das primeiras regiões a receber a economia de mercado na República Popular da China, há duas décadas, Guangdong se beneficiou de subsídios do governo e da atração de fundos externos (XU; CAO; HANSEN, 2003). Aproximadamente 50% das exportações chinesas são provenientes de Guangdong (BRYSON *et al.*, 2003).

A província de Fujian é outra produtora de móveis no sul da China, que hospeda mais de 3.000 produtores de móveis de escritório, móveis de metal e móveis estofados. Em 2001, a produção de móveis criados em Fujian atingiu quase US\$ 1 bilhão, sendo 40% destinadas às exportações.

No mesmo ano, Shanghai e as províncias vizinhas como Zhejiang e Jiangsu constituíram-se em um dos principais motores do crescimento econômico nacional, se tornando, possivelmente o maior mercado doméstico de produtos mobiliários. Empresas de móveis dessa região contribuem com 22,5% da produção total do país, enquanto suas exportações, em termos de valor, somam 20,3% da exportação total da China.

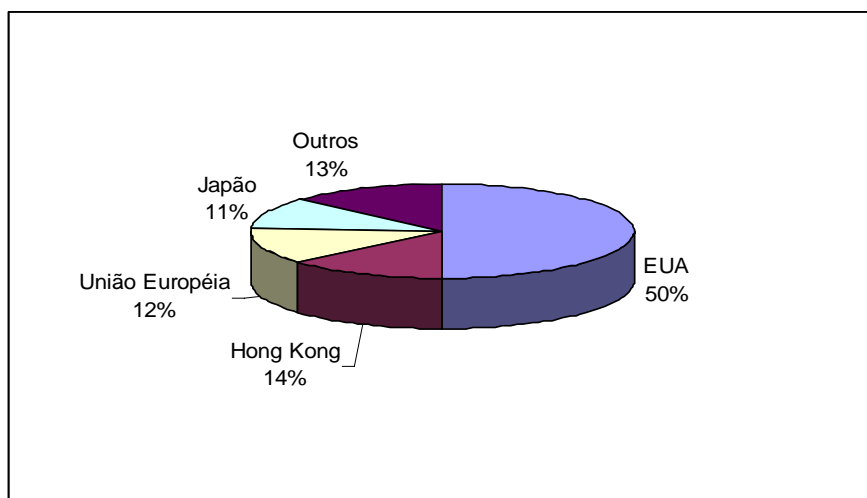
A indústria de móveis do nordeste do país somava 4% e 4,5% do total de produção e do valor de exportação chineses, respectivamente, em 2001, contando com as províncias de Liaoning, Jilin e

Heilongjiang, centradas nas cidades de Dalian, Shenyang e Harbin. Os produtores dessa região possuíam vantagens em produzir móveis de madeira sólida usando espécies locais.

#### **4.2 Inserção da indústria do mobiliário chinesa no mercado internacional**

A presença da China no mercado internacional de móveis vem crescendo significativamente nas últimas décadas. A China exportava US\$ 5,4 bilhões em móveis, em 2002, dois anos depois esse número já atingia a cifra de US\$ 12,6 bilhões. Acredita-se que esse crescimento se deve ao aumento das importações dos EUA e ainda à queda das exportações da Tailândia (KAPLINSKY; READMAN, 2004). As exportações para os EUA totalizavam, em volume, US\$ 3 bilhões em 2004, o que equivalia a um quarto das exportações chinesas. As exportações de móveis de madeira da China para os EUA cresceram 80% entre 2000 e 2001, enquanto o total dos móveis exportados por parte do país asiático cresceu 40% no mesmo período. Os detalhes sobre as exportações da China estão apresentados na Figura 3. O país possui como principal comprador de seus produtos os Estados Unidos e, em menor escala, Hong Kong, União Européia e Japão.

**Figura 3 – Distribuição das exportações chinesas**



**Fonte:** XU, CAO e HANSEN (2003).

De fato, a maior vantagem competitiva da China são os baixos custos com a mão-de-obra. Estima-se que sua taxa salarial varia, em média, entre US\$ 0,50 e US\$ 0,75 por hora. Além disso, o país apresenta uma força de trabalho muito grande, garantindo, em grande medida, a manutenção das baixas taxas salariais por muitos anos. No passado, as elevadas taxas de demissão de empregados levaram os manufatureiros chineses a operar ineficientemente. No entanto, produtores estão investindo recursos em treinamento e desenvolvimento para atrair e manter empregados qualificados (BRYSON *et al.*, 2003)

Contudo, a China apresenta outras vantagens de custos com relação a outros países exportadores de móveis, tais como baixos custos de crédito e de *overhead*. Os fabricantes chineses têm acesso ao crédito a um juro de 0,5% ao mês. Já os custos de *overhead* incluem todos os custos de produção exceto custos com a mão-de-obra, frete e matérias-primas. Os baixos custos de construção na China permitem que os produtores expandam rapidamente, mantendo as vantagens de custo. De fato, a maioria das empresas chinesas funcionava a toda capacidade, em 2003. No entanto, os produtores de móveis planejavam aumentar sua capacidade produtiva entre 25 e 30%. Analistas estimam que a demanda dos EUA e da Europa deve absorver 20% dessa extensão de capacidade nos próximos anos. Isso indica uma expansão excessiva, que levaria a uma erosão dos preços (BRYSON *et al.*, 2003).

Estruturas de baixo custo, melhorias de qualidade e distribuição eficientes de produtores transoceânicos estão mudando a forma como as firmas dos EUA competem no mercado de móveis. Produtores dos EUA estão se focando mais em competências em que eles têm vantagem comparativa. A chave para esse modelo de negócio é a habilidade em alavancar as relações de subcontratação transoceânicas, enquanto mantêm as relações existentes com os varejistas domésticos. Existe a ameaça de manufaturas transoceânicas irem diretamente para varejistas, apesar da maior parte dos varejistas não ter infra-estrutura ou capital para ultrapassar produtores e distribuidores dos EUA. Como pode se observar mais adiante, há uma tendência ao fortalecimento desse esquema, a partir da ligação entre grandes varejistas estadunidenses e grandes produtores chineses.

Contrariamente das exportações, que são direcionadas a poucos países, as importações chinesas são extremamente pulverizadas. Uma característica importante de suas importações é o grande número de produtos de madeira comercializados, destacando-se compensados e chapas de fibra. A China é também um importador emergente enorme de madeiras serradas. A Rússia e a Malásia são os maiores fornecedores de madeira mole e dura, respectivamente. A África e a América do Sul são importantes fontes também. Ainda deve-se ressaltar que os EUA têm direcionado sua exportação de madeira dura para a China. Essa dependência de matéria-prima pode ser a maior ameaça para o futuro da indústria de móveis chinesa (XU; CAO; HANSEN, 2003).

A qualidade e as deficiências nas técnicas de acabamento e montagem são outros problemas dos móveis chineses, por isso, muitos dos móveis são exportados inacabados. Ainda deve-se apontar que as empresas chinesas de móveis são carentes de habilidade inovativa e possuem estratégia para desenvolvimento de *design*, *marketing* ou *branding*. Entretanto, as empresas chinesas se apresentam cada vez mais preocupadas com a qualidade de seus produtos e com os ganhos de produtividade. Em função dessa preocupação, observa-se uma aceleração da absorção de tecnologia nesse país. Essa tendência levou a uma diminuição de 30 a 40% nos custos com matéria-prima de muitas empresas

(BRYSON *et al.*, 2003). De fato, pesquisas industriais indicam que uma parcela dominante das madeiras importadas dos EUA vão para móveis *high-end*, dos quais uma grande parte retorna para os EUA na forma de produtos com maior valor agregado.

A presença de agências de exportação e a introdução de sistemas de controle de qualidade no país vêm possibilitando melhorias nesse sentido. Aliás, a China tornou-se alvo tanto de fabricantes de máquinas e equipamentos para a indústria de móveis, quanto de produtores de móveis norte-americanos. Um bom número de empresas multinacionais tem escolhido a China como base de fornecimento. Existem evidências de que grandes varejistas e produtores norte-americanos têm deslocado seus escritórios para as principais cidades chinesas à procura das vantagens competitivas associadas à mão-de-obra e matérias-primas baratas. A maior parte desses produtores utiliza contratos de subcontratação em países como a China, ao invés de instalar suas próprias facilidades nesses países. Eles compram componentes semi-acabados e os enquadram nos elevados padrões do mercado dos EUA, esse é um processo de elevada agregação de valor. Existem quatro cadeias distintas de fornecimento de móveis chineses para os Estados Unidos: produtores dos EUA, que buscam produtos da China com ajuda de agentes de exportação que estão localizados nesse país; produtores dos EUA, que produzem seus móveis na China, investindo diretamente em infra-estrutura; varejistas dos EUA, que compram diretamente de produtores chineses; agentes dos EUA, que buscam produtos na China e os vendem diretamente para pequenos varejistas (Bryson *et al.*, 2003).

Um primeiro exemplo do primeiro modelo de fornecimento, em que a exportação chinesa é orientada por agentes de exportação, é o papel que a Outlook International (agente) representa para a Furniture Brands (produtor dos EUA). Outlook é a interface na China entre os clientes e as várias fábricas e se faz presente em todo o processo produtivo, desde fases prematuras de design até a entrega. A Outlook testa todos os novos produtos em seus laboratórios para assegurar que não há falhas estruturais ou de *design*. Além disso, esse agente faz o controle de qualidade. Nesse caso, a Outlook não opera apenas como um agente de exportação, mas também como uma companhia que oferece serviços para indústria moveleira chinesa.

Já o segundo modelo impõe à empresa estadunidense a decisão de importar *versus* aquela de produzir no exterior, e esse *trade-off* envolve muitos fatores. As empresas dos EUA podem escolher produzir diretamente na China pelas seguintes razões: para capturar as margens de lucro dos produtores chineses (entre 10 e 20%); para ganhar maior controle sobre as agendas de produção e entrega; e para conseguir produzir muitos tipos de produtos, especialmente aqueles, cujas competências necessárias não são dominadas pelos fabricantes chineses. No entanto, investimentos diretos na China são arriscados por muitos motivos. Construir ao invés de importar exige maior quantidade de capital. Além

disso, existem expectativas de que uma expansão excessiva pressione a tendência de queda dos preços, favorecendo firmas que importam e prejudicando produtores. E, finalmente, deve-se considerar que a China representa um risco político significativo, com muitas incertezas.

Com relação aos varejistas dos EUA que compram diretamente com produtores chineses, podem se verificar vários exemplos. O Walmart, a Ethan Allan e a Rooms To Go estabeleceram uma relação de longo prazo com o maior produtor de *pinus* da China, Markor, Inc. Essa cadeia de fornecimento não envolve nenhum produtor estadunidense, nem agente, e as vantagens são óbvias: o tempo de trânsito é menor, a margem bruta é maior para ambos os lados e a informação de mercado pode ser transferida de forma mais rápida e acurada. No entanto, esse modelo funciona tipicamente para grandes varejistas estadunidenses e grandes produtores chineses, porque grandes empresas são mais propensas a estabelecer relações de longo prazo para melhorar o controle de qualidade e para obter maior estabilidade de fornecimento. Grandes produtores chineses são mais fortes financeiramente e estão aptos a estender o crédito para os varejistas para facilitar a transação. Xu, Cao e Hansen (2003) afirmam que esse modelo pode ser uma tendência contínua no futuro.

Por último, existe o processo de fornecimento de móveis chineses realizado por agentes de importação norte-americanos, que buscam produtos na China e os vendem diretamente para pequenos varejistas nos EUA. Nesse caso, os agentes negociam produtos massivamente para uma lista de lojas nos EUA, vendendo para pequenos varejistas que não têm condições de comprar diretamente da China. Assim, até mesmo pequenos varejistas podem se debruçar em produtos chineses. No entanto, esse modelo ocorre em menor escala uma vez que os agentes têm poucos recursos para financiar tais negócios em massa e também porque esse modelo é muito arriscado.

Cabe também destacar que alguns produtores estadunidenses fazem um *mix* de bens produzidos domesticamente e dos modelos de importação descritos acima. Ocasionalmente os produtores dos EUA podem achar mais eficiente produzir alguns bens domesticamente. No entanto, a tendência é o crescente movimento para a plena subcontratação. Enquanto os fabricantes chineses previamente eram apenas capazes de lidar com grandes volumes de produção, com direção tecnológica dos parceiros dos EUA, agora eles são capazes de trabalhar com lotes bem menores.

## 5. Notas conclusivas

A indústria de móveis chinesa é caracterizada predominantemente pela produção de móveis de *pinus*, MDF, compensados, conglomerados e chapas; também são utilizados madeiras duras, porém em menor escala. Esses móveis são considerados *commodities* e são direcionados, normalmente, para mercados de baixo padrão (C e D). O *design* é “importado”, entregue pronto para as empresas, que

devem apenas seguir as especificações técnicas exigidas pelo cliente. A produção é realizada através da utilização de mão-de-obra em larga escala e com madeira importada. Portanto, primeiramente, não é a fabricação de máquinas e equipamentos, ou a elaboração de produtos diferenciados e de *design*, ou mesmo a facilidade de matéria-prima que representaram vantagens competitivas para as fábricas de móveis chinesas. Ao contrário, as vantagens de custo de mão-de-obra, de construção e de capital e por conseguir produzir móveis em grande escala.

A despeito do intervencionismo do Governo Central chinês, a estratégia de desenvolvimento nacional vigente no país é aquela direcionada pela industrialização orientada para exportação, sendo canalizada pelas cadeias de valor comandadas pelo comprador. Normalmente as políticas públicas nesse caso são direcionadas a dar suporte infra-estrutural às empresas exportadoras, porém sem que haja uma intervenção direta na produção por parte do Estado. De fato, quando se analisa a política chinesa, nos últimos vinte anos, verifica-se, um processo de territorialização de sua economia, reduzindo a intervenção direta do Estado, e passando um poder de controle maior para os estados provinciais e locais.

No que diz respeito especificamente à indústria de móveis, essa é comandada pelo comprador. Como ressaltado anteriormente, os compradores subcontratam etapas como a produção e, em menor escala, o transporte internacional, enquanto tende a internalizar etapas tais como *marketing* e serviços pós-venda. Portanto, as ações do governo condizem com a governança da cadeia produtiva, gerando melhorias na infra-estrutura física necessária para o escoamento dos móveis chineses, além de subsidiar custos e ofertar incentivos fiscais para empresas exportadoras e com forte grande capacidade de geração de empregos. Evita-se, entretanto, intervir diretamente na produção, as duas empresas públicas são direcionadas, principalmente, para a produção de móveis institucionais.

É importante ressaltar que as cadeias de valor comandadas pelos compradores apesar de serem influenciadas pelas políticas públicas, são primordialmente controladas por agentes econômicos privados e são afetadas pelas ações de ambos os países: o produtor (exportador) e o consumidor (importador). A especialização nas etapas pós-produtivas das empresas de móveis estadunidense é um reflexo dessa afirmação. Essa estratégia de se focalizar em etapas como *design*, *marketing* e *branding* seguida pelas empresas moveleiras dos EUA impulsionou enormemente o crescimento da indústria de móveis chinesa, primeiramente por meio da terceirização e posteriormente por intermédio da transnacionalização de plantas para a China, com o intuito de captar os baixos custos de mão-de-obra existente na região. Portanto, essa estratégia estadunidense implicou realocação de suas empresas, muitas de suas fábricas foram fechadas eliminando muitos empregos.

Essa vasta rede de produção desdobrada geograficamente e integrada mostra desigualdades entre os seus diversos elos, no tocante às formas de processo produtivo e de trabalho, aos níveis de remuneração/recompensa e à capacidade de retenção do excedente. De fato, as empresas dos EUA se deslocam para a China devido à baixa remuneração de mão-de-obra e ao diferencial de outros custos de produção. Além disso, essas empresas também tentam capturar os lucros dos produtores chineses. As tecnologias produtivas trazidas por tais empresas para a China são vistas com bons olhos, sendo essas empresas estimuladas, pelo Governo chinês, a entrarem no país. Por último, o domínio e monopólio de comercialização e distribuição e de técnicas de *design*, *marketing* e *branding* completa os fatores que permitem a desigual distribuição do excedente gerado nas redes produtivas em benefício desse grupo (as empresas estadunidense) de agentes que logram alcançar, mesmo que temporariamente, posições privilegiadas nos fluxos mercantis.

A presença de agências de exportação e, mais atualmente, o deslocamento de empresas dos EUA vêm permitindo a atualização da indústria de móveis chinesa. Ela possibilita que suas empresas usufruam de outras vantagens competitivas não relacionadas a custos. A entrada das agências de exportação no país permitiu atualizações funcionais, internalizando etapas como acabamento, montagem, embalagem e controle de qualidade no país. Isso diminuiu o índice de devolução de móveis chineses atribuído às falhas e defeitos.

Uma consequência dessa atualização funcional foi a redução da utilização de intermediários entre os fabricantes chineses e os varejistas estadunidenses. A princípio, grande parte das exportações chinesas era de móveis inacabados, então as empresas dos EUA, eram responsáveis pelo acabamento e pela distribuição de tais móveis. Atualmente, chineses passaram a vender diretamente para as lojas de varejo, por meio de agentes de exportação, e têm força de venda própria nos EUA.

A entrada de produtores de mobiliário de outros países na China promoveu um processo de atualização de processos, porque trouxe ao país máquinas e equipamentos modernos. Atualmente, muitas máquinas destinadas à indústria de móveis são produzidas na China, que passou não só a abastecer o mercado interno com ferramentas como também começou a exportá-las. Além disso, essa atualização de processo permitiu que o país se tornasse competitivo não só em produções de grande escala, mas também na produção de lotes menores dirigidos aos nichos de mercados específicos. A atualização funcional e a atualização de processo impulsionaram um mecanismo de atualização de produto, devido à melhoria na qualidade. Alguns clientes já enviam *designs* referentes aos móveis de maior valor agregado para serem fabricados na China.

Alguns estudiosos consideram que a indústria de móveis chinesa vai se tornar a “Fábrica Mundial”. No entanto, apesar da indústria mobiliária chinesa possuir grande escala, ela ainda não é

forte o suficiente para ser líder mundial em função da carência relevante em termos de nível técnico, habilidade inovativa e mercadológica. De acordo com Xu, Cao e Hansen (2003), para se tornar a principal base produtora de móveis do mundo, a indústria chinesa precisaria se esforçar, por um período que varia entre dez e vinte anos, para se desenvolver a passos largos. Entretanto, os autores defendem que uma parceria mais estratégica com os EUA e com as indústrias de laminados de madeira asiáticas resultaria em uma perfeita simbiose.

Contudo, muitos empregados estadunidenses perderam seus empregos com a falência de empresas do setor moveleiro, enquanto os trabalhadores chineses ganham, em média, US\$ 0,65 por hora. Alguns empresários dos EUA, aqueles que não procuraram se focar em atividades não produtivas, ou não internacionalizaram suas plantas faliram. Em decorrência, em dezembro de 2004, as alíquotas impostas sobre esses fabricantes de móveis equivale a 6,65%<sup>§§</sup>, no entanto esta não surtiu efeito sobre as importações de móveis chinesas por parte dos EUA<sup>\*\*\*</sup> (CARROL, 2007). Enquanto os lucros dos empresários chineses são abocanhados por agentes que estão entrando em seu país. Sobre até que ponto isso é benéfico é difícil dissertar, de fato não se pode generalizar os resultados da aliança entre produtores de madeira e comerciantes dos EUA e fabricantes chineses de móveis.

### Referências bibliográficas

BOTELHO, M. *Políticas de apoio às pequenas empresas industriais no Brasil: uma avaliação a partir da experiência internacional*. Tese de Doutorado, IE/UNICAMP: Campinas, 1999.

BRYSON, V. *et al. The future of the industry United States versus China*, 2003.

CARROL, B.. U.S. furniture imports up 7% in 2006. *Furniture Today*. March, 20<sup>th</sup> 2007. Disponível em: <<http://www.furnituretoday.com/article/CA6426124.html?industryid=23169&industry=Headline+News>>. Acesso em: 23/03/2007.

COUTINHO, L. *et al. Design como fator de competitividade na indústria moveleira*. Convênio SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL/FECAMP/UNICAMP/IE/NEIT. Campinas: IE/UNICAMP, 1999.

COUTINHO, L. *et al. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio*. Cadeia: Madeira e Móveis. Campinas: IE/UNICAMP, 2002. Disponível em: <[www.eco.unicamp.br/neit/cadeias\\_integradas/sintese\\_preliminar.pdf](http://www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_integradas/sintese_preliminar.pdf)>. Acesso em: 23/12/2004

---

<sup>§§</sup> Em janeiro de 2004, a Comissão Internacional de Comércio dos Estados Unidos votou a favor de alíquotas *antidumping* (sem obter unanimidade) sobre os móveis chineses, produtores estadunidenses demandaram que o Departamento do comércio impusesse tarifas entre 158,74% e 440,96% sobre os produtores chineses. Porém, a enorme lacuna entre a tarifa demanda e a concedido se deve a um grupo de atacadistas de móveis, que argumentam que os fabricantes dos EUA ajudaram a criar a indústria de móveis chinesa durante as últimas décadas. Além disso, estes compradores afirmam que a globalização da indústria já se encontra em um estágio irreversível e que, portanto, os produtores dos EUA devem avançar suas organizações para se encaixar no novo padrão industrial (CARROL, 2007).

<sup>\*\*\*</sup> Em 2001 a participação dos móveis chineses no total de vendas nos EUA era de 29%. Em 2003, esta participação já tinha atingido a casa dos 48%. Em 2005, após a implementação da política *antidumping* a participação dos móveis chineses no mercado estadunidense foi de 55% e as expectativas são que essa porcentagem continue aumentando nos próximos anos.



FAJNZYLBBER, F. Competitividade internacional: evolução e lições. *Revista de la CEPAL*, NI 36 (LC/G. 1537-P), Santiago de Chile: Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL), 1998.

GEREFFI, G.. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, 1994, p. 95-122.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.; KORZENIEWICZ, R.. Introduction: global commodity chains. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, 1994, p. 1-14.

GEREMIA, F.; *Dinâmica competitiva e processo de aprendizagem no arranjo produtivo local moveleiro da região oeste de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado em Economia na UFSC, 2004.

GORINI, A.P.F. *A indústria de móveis no Brasil*. Abimóvel, 2000.

HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I.. Capitalism and the incorporation of new zones into the World-Economy. *Review*, X, n. 5/6, p. 763-779, Supplement (Summer/Fall) 1987.

HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I.. Commodity chains: construct and research. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, 1994, p. 17-20.

KAPLINSKY, R., *et al.* The global wood furniture value chain: what prospects for upgrading by developing countries, the case of South Africa. *Sectorial Studies Series*, Vienna, UNIDO, 2003.

KAPLINKY, R.; READMAN, J.. *Globalisation and upgrading: what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector?*. Brighton: CETRIM/IDS, 2004.

KOCH, B.. *Institutional logics as shapers, constrainters, and enablers of strategic action: a case study of the Sichuan furniture industry*. Student Paper. University of Arizona, Chengdu, 2003.

LANZER, E. *et al.* *A competitividade sistêmica do setor de móveis de Santa Catarina*. Convênio BRDE/FUNCITEC/FEESC/UFSC. Florianópolis: BRDE, 1998.

LINS, H. Condutas inovativas perante as mudanças nas condições de concorrência: estudo sobre PMEs do complexo têxtil-vestuário em Santa Catarina. *Estudos Empresariais*, Brasília, v. 5, edição especial, p.49-58, 2000.

LINS, H.; ALVES, P.. *A indústria automobilística e o Brasil: uma abordagem na ótica das cadeias mercantis globais*. X Encontro Nacional de Economia Política, 2005.

MASKELL, P.. Localized low-tech learning in the furniture industry. *DRUID Working Paper*, n. 96-11, Copenhagen, Sep. 1998.

SCHEFFER, J.; *A capacitação tecnológica da indústria de móveis de São Bento do Sul: um estudo sobre empresas selecionadas*. Florianópolis: UFSC, 2001.

OMC/UNTAD. *Internacional trade statistics*. In: <http://www.intracen.org>. Acesso em: 11 de janeiro de 2006.

SUZIGAN, W. A crise dos anos 70 e a necessidade de reestruturar o setor produtivo dos países avançados. In: *Reestruturação industrial e competitividade internacional*. SUZIGAN, W. et al (orgs.). São Paulo: SEADE, 1989.

XU, M.; CAO, X.; HANSEN, E.. China's wood furniter industry. In: *Asian Timber*, Set./Oct. 2003.