

Governança de *global chain*: estudo de caso do pólo moveleiro de São Bento do Sul

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de analisar sobre a governança numa cadeia de suprimentos global vinculada com a inserção do arranjo produtivo no mercado mundial com o intuito de verificar os condicionantes para a competitividade da cadeia produtiva de móveis. Portanto, se analisa diferentes abordagens de governança. A pesquisa teve um caráter exploratório. As principais evidências apontam que o desenvolvimento de capacitações entre os produtores localizados no pólo industrial é condicionado pelas formas de governança, global e local, em que cadeias produtivas recebem instruções ou protótipos do que produzir, e desenvolvem suas habilidades quase que exclusivamente em áreas relacionadas com o processo de manufatura.

Palavras-chave: Governança global; mercado de móveis; pólo industrial

1 Introdução

A governança é a coordenação em base a quatro preceitos principais: competitividade, liderança, poder e risco relativo (LALONDE, 2000; BOWERSOX ET AL, 2001), cujas relações de poder ou cooperação constituem pontos vitais no funcionamento de uma cadeia de suprimentos.

.A Governança da Cadeia de Suprimentos é um assunto ainda latente e em desenvolvimento constante de difícil classificação na opinião de diferentes autores, incluindo Gasparetto (2003) e Klen (2007), pois os conceitos são bem diferentes de autor para autor.

Por isso se fez uma revisão bibliográfica e se identificou que poucos são os estudos que buscam analisar a interação entre a governança e suas relações com a cadeia global. Nesse sentido, o objetivo do texto é analisar sobre a governança numa cadeia de suprimentos global vinculada com a inserção do arranjo produtivo no mercado afim de observarr os condicionantes para a competitividade dos produtores. Em tais circunstancias, são apresentados os principais conceitos envolvidos, e aplicando-os às experiências do pólo moveleiro de São Bento do Sul.

2. Mercados mundial e brasileiro de móveis

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007) em seu relatório setorial, o comércio mundial de móveis envolve basicamente sessenta países, que representam cerca de US\$ 80 bilhões anuais. Os maiores exportadores são, pela ordem, China, Itália, Alemanha, Polônia e Canadá, que respondem por 50% das exportações mundiais.

Estima-se que a produção mundial de móveis é de US\$ 267 bilhões, crescendo, nos últimos dez anos, ao ritmo médio de 9% ao ano. Os maiores países produtores são: Estados Unidos (US\$ 57 bilhões), China (US\$ 38 bilhões), Itália (US\$ 23 bilhões) e Alemanha (US\$ 19 bilhões).

Ressalta-se que sete das maiores economias industriais desenvolvidas produziram juntas, em 2005, 54% do total mundial e os países emergentes contribuíram com 30% do total. Os maiores importadores são Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Japão, que respondem por 57% do total das importações.

Houve um grande crescimento nestes últimos anos, devido ao grau de abertura dos mercados de mobiliário dos Estados Unidos e do Reino Unido que tiveram grande contribuição, cujas

importações cresceram significativamente no período 1996-2005 (de US\$ 7,3 bilhões para US\$ 23,8 bilhões, no caso dos Estados Unidos, e de US\$ 1,9 bilhão para US\$ 6,7 bilhões, no caso do Reino Unido).

Por sua vez, as exportações da China aumentaram de US\$ 1,3 bilhão em 1996 para US\$ 13,0 bilhões em 2005. Em consequência, a China passou, ao longo desse período, do décimo para o primeiro posto no *ranking* mundial de exportações de móveis. E os maiores exportadores de móveis para os Estados Unidos são: China, com 48,9% das importações norte-americanas, Canadá (16,7%), México (5,1%), Itália (4,5%) e Malásia (3,1%).

Nesse sentido, os EUA vêm se especializando na montagem de móveis, através da importação de componentes fabricados no México e em países da América Central. Esse modelo compreende móveis para dormitórios, salas de estar e jantar e móveis estofados. Algumas empresas americanas construíram ou adquiriram fábricas na China, como é o caso da Ashley, maior marca de móveis residenciais dos Estados Unidos.

O Brasil exporta US\$ 1 bilhão que representa apenas 1,2% das exportações mundiais quando possui a maior floresta reflorestada do planeta. A indústria nacional de móveis concentra-se, principalmente, nas Regiões Sul e Sudeste, sendo que 77% dos estabelecimentos estão localizados nos principais pólos produtores do país, nos Estados de São Paulo (23%), Rio Grande do Sul (15%), Santa Catarina (13%), Paraná (13%) e Minas Gerais.

As maiores exportações de móveis são realizadas por empresas localizadas no Estado de Santa Catarina, que em 2005 foram responsáveis por aproximadamente 44% das exportações brasileiras de móveis, seguido pelo Rio Grande do Sul, com 27%, Paraná, com 9%, São Paulo, com 9%, e Bahia, com 7%.

Os principais destinos das exportações brasileiras de móveis, em 2005, foram os Estados Unidos, com 39%, França, com 10%, Reino Unido, com 8%, Argentina, com 5%, Espanha, com 4%, e Alemanha, com 4%. Os móveis em madeira para dormitórios foram os mais exportados em 2005, com participação de 30% do total de móveis exportados pelo Brasil.

Apesar de o comércio exterior de móveis ter crescido significativamente entre os anos de 1998 e 2005, ainda existem vários desafios a serem vencidos e que afetam ao setor, entre eles, sobre a terceirização de etapas do processo produtivo pode atuar como forma de redução de custos nesse ambiente de abertura comercial e intensa competitividade e a questão da governança no desenvolvimento do pólo.

3. Governança

Para Schmitz (2000), a coordenação de atividades dispersas internacionalmente, se denomina governança global, necessário para a coordenação de um encadeamento enter-firmas que se expande desde a concepção além do consumo final, em que seus membros se encontram em diferente locais ou países, até mesmo distantes, formando redes globais que são coordenadas por uma empresa líder (COOPER, LAMBERT, PUGH, 1998; CHRISTOPHER, 1997), fundamentalmente, localizadas no exterior e que tem entre suas características, a integração em seus diferentes estágios (HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, 2000).

A governança permeia a coordenação em base a quatro preceitos principais: competitividade, liderança e poder e risco relativo (LALONDE, 2000; BOWERSOX ET AL, 2001), cujas relações de poder ou cooperação e o tempo constituem pontos vitais, para o funcionamento da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, Pollice et al (2006), ressalta que a empresa que se posiciona na condição de liderança, define os parâmetros-chave que caracteriza todo o processo produtivo da cadeia, além de obter as melhores oportunidades de retorno em áreas de maior barreira como: design de produtos, novas tecnologias, poder das marcas ou controle sobre demanda final.

Para Gasparetto (2003), de modo geral, se compreende como governança, os assuntos relativos ao poder de controle e direção, coordenando as diferentes atividades econômicas no interior da cadeia de suprimentos. E se define em termos de hierarquia, liderança, colaboração e cooperação, estabelecendo o grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Gereffi (2000 apud GASPARETTO, 2003) salienta que o fenômeno da globalização provocou profundas mudanças na organização e comando nas empresas pertencentes às cadeias de valor globais (*global value chains*), afirmando que a governança é um aspecto importante dessas cadeias e se refere aos atores-chave, que determinam a divisão do trabalho entre empresas e aperfeiçoando as atividades de cada participante.

Nesse sentido, a cadeia global liderada pelo comprador, conduzida por grandes varejistas, distribuidoras, companhias de importadores e multimarcas tem como principal característica a total subcontratação na configuração de sua cadeia, transformando seus custos fixos em custos variáveis e a busca de redução de custos nas suas operações (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Há uma preocupação da empresa líder nesse tipo de cadeia em relação a buscar qualidade e agilidade dos fabricantes dos *clusters* ou pólos industriais governados, mas não existe interesse em apoiar o desenvolvimento em aquelas competências como *marketing*, *design* e logística (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). E a governança, de maneira geral, é classificada sob algumas abordagens que são condensadas no trabalho de Gasparetto (2003 APUD KLEN 2007) que serão apresentados (figura 1).

Figura 1 - Principais abordagens de Governança para Empresas e Arranjos



Fonte: Gasparetto, 2003 apud Klen, 2007, p.53

Coase & Williamson (1937,1989) - tratam de estruturas de governança de *Coase*, na década de 30 – Mercado e Firma (hierarquia), que foi ampliada por Williamson em 1989 (híbrida) –, discute governança do ponto de vista da teoria dos custos de transação. Estas formas podem ser assim descritas: mercado: por meio do sistema de preço; hierarquia (integração vertical):

baseada na propriedade total dos ativos da firma; híbrida (contratual): utilizando contratos complexos e arranjos de propriedades parciais de ativos entre firmas.

Storper & Harrison (2000, 1991) – propõem que as estruturas de governança são baseadas em combinações de poder das empresas envolvidas, que podem ser assim descritas: *All ring*-no core: não há líderes sistemáticos, não há assimetrias entre firmas; *Core-ring*: (com empresa coordenadora): Algum grau de hierarquia e assimetrias; firmas líderes influenciam as demais; (com empresa líder): Assimetrias e hierarquias a firma líder determina estratégias para as demais; *All-core*: grande empresa verticalmente integrada.

Jessop (1998) – esta abordagem trata da função do mercado, Estado, associações, etc., na coordenação das relações sociais – governança – sob dois significados, primeiramente, referindo-se a qualquer forma de coordenação de atividades interdependentes, e, em segundo, considerando apenas a auto-organização: anarquia de trocas (mercado); hierarquia organizacional; auto-organização.

Gereffi (2000) - Discute o fenômeno da globalização e sua influência na organização e coordenação das empresas pertencentes às cadeias de valor. Propõe que nessas cadeias, governança é um aspecto importante e se refere aos membros principais, que determinam a divisão do trabalho e se adaptam às capacidades dos participantes na melhoria das atividades. Estas formas de governança em cadeias são assim definidas: conduzidas pelo produtor (“empurrada”); pelo comprador (“puxada”); conduzidas pela informação (vendas diretas – “comércio eletrônico”).

Humphrey e Schmitz (2000) – definem governança como coordenação das atividades econômicas. Baseados nos conceitos de Gereffi e considera quem governam a cadeia (empresas condutoras ou líderes) definindo o que deve ser produzido e por quem, além da monitoração do desempenho. Identificam três formas de governança privada: rede, formadas entre firmas com poderes semelhantes; quase-hierarquia, onde se observa em que uma é subordinada a outra, (ex. subcontratação) e hierarquia, definição clara de subordinação.

Para Fleury et al (2005), na cadeia comandada pelo produtor, a empresa líder possui um conjunto de competências, desenvolvidos nas áreas de operações, produto e marketing em relação aos demais membros da cadeia, o que lhe permite o exercício de coordenar a governança. Entretanto, na cadeia comandada pelo comprador, a empresa líder se destaca em dominar determinados mercados e canais de distribuição, e não necessariamente apresenta competências nas áreas de operações ou desenvolvimento de produtos.

Gereffi et al (2005) propôs uma nova classificação sobre os tipos de governança que ocorrem na cadeias globais, ampliando o leque de opções estudados por ele, propondo que a governança pode ser: por mercados, cadeias de valor modulares, cadeias de valor relacionais, cadeias de valor prisioneiras e hierarquia.

- a) Mercado - são as relações de mercado avulso ou por relações que podem persistir por certo tempo, com repetição nas transações, mas o custo de troca entre compradores e fornecedores é baixo;
- b) Cadeias de valor modulares- . as competências de tecnologia de processos são de responsabilidade do fornecedor da empresa líder. Os fornecedores em cadeias modulares desenvolvem habilidades em codificar especificações de produtos complexo;
- c) Cadeias de valor relacionais- são relações complexas entre compradores e fornecedores, com dependência mútua e alto nível de especificidade de ativos. Existe proximidade

geográfica ou social, e laços étnicos ou familiares em que todos contribuem com competências – chaves e complementares;

- d) Cadeias de valor prisioneiras- São os pequenos fornecedores dependentes de grandes compradores, em que o custo de troca por parte dos fornecedores é muito alto, e os compradores (neste caso, a empresa-líder) impõem um alto grau de monitoramento e controle, e;
- e) Hierarquias- se caracteriza por integrações verticais, com dominação das matrizes sobre as subsidiárias ou afiliadas. Ocorrem quando as especificações não podem ser codificadas, produtos são complexos e não existem fornecedores competentes.

Em resumo, a governança se torna uma das principais ferramentas de tomada de decisão e do próprio poder da empresa líder para coordenar as atividades econômicas dispersas de sua cadeia global nas diferentes regiões do mundo.

4 Análise do conceito aplicado ao Pólo moveleiro de São Bento do Sul

O pólo industrial de São Bento do Sul está localizado na microrregião do Alto Vale do Rio Negro, no planalto norte do estado de Santa Catarina. Constitui um centro industrial importante, formado pelos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, localizado no estado de Santa Catarina, são considerados o terceiro maior produtor de móveis do país e o maior exportador, sendo responsável por quase metade das exportações brasileiras do setor. O pólo moveleiro do de São Bento do Sul emprega cerca de 14.000 pessoas em cerca de quinhentas empresas e com uma população de aproximadamente 120 mil habitantes.

A cadeia produtiva se estrutura em sua origem pela indústria da madeira, importadoras de maquinário, equipamentos e insumos, indústria química, indústria metalúrgica, indústria têxtil e de couro, transportadoras terceirizadas e próprias, telecomunicação e infra-estrutura (energia), P&D, segue a indústria moveleira e subsequentemente, o complexo canal de distribuição que levam ao mercado interno e no externo.

Destaca-se também a presença de grande quantidade de micro, pequena e média empresas, a maioria do tipo familiar, de capital nacional e de descendência alemã. A grande maioria das empresas do pólo, independentemente do porte, opera direta ou indiretamente com exportações, cujo principal produto é o móvel torneado de madeira maciça, especialmente pinus. São geralmente móveis produzidos sob encomenda, para uso residencial.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul tem sido integrante de redes internacionais de comercialização e distribuição de seus produtos, sendo exercida a governança global chain por grandes distribuidoras estrangeiras que tem imposto marca, técnicas e canais de comercialização, configurando uma cadeia global.

Estas grandes distribuidoras internacionais solicitam seus pedidos sob encomenda, definem os desenhos e protótipos e no caso das pequenas e médias empresas são realizadas o controle da qualidade dos lotes produzidos antes de serem embarcados para os países de destino, exercendo um controle direto no próprio processo produtivo por parte da empresa líder.

Essa forte coordenação da empresas varejistas sobre as do pólo moveleiro exigem que se cumpra um alto nível de serviço. A coordenação é realizada pelos agentes intermediários que representam essas grandes marcas internacionais do varejo que acarreta diferenças importantes na forma de inserção dos produtores na cadeia global e na sua capacidade de apropriação de valor ao longo do processo. Com relação a apropriação do valor, a maioria

das empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul conseguem uma pequena parte desta, ficando a grande fatia para a empresa líder que se encontra mais próximas da demanda final. Assim, as empresas produtoras não conseguem ter uma visão clara sobre aceitação dos seus produtos por parte do mercado que leva a marca do seu grande cliente varejista e nem sobre o comportamento dos consumidores e as tendências de mercado.

Esta dependência propicia que as empresas do pólo moveleiro se encontrem em uma posição desconfortável, pois, por um lado recebem pressão dos custos da matéria-prima dos grandes fornecedores que na sua maioria estão organizados na forma de cartel e, por outro lado pela pressão por preços exercida pelo grande comprador. Por conseguinte, a participação do pólo está subordinada e dependente das estratégias definidas pelo coordenador da cadeia. Ainda assim, o setor apresenta uma vocação orientada para a exportação, focando maior atenção nos mercados norte-americanos e europeus, seguidos, por sua vez, e em menor escala, pelo Oriente Médio e pela América Latina.

Atesta-se que as micro empresa têm um nível menor de participação no exterior, com relação as de pequeno e médio porte que atuam exclusivamente para exportação, devido à dificuldade de manter na linha de produção, produtos com características diferenciadas entre mercado interno e externo. Além de não conciliar os prazos de entrega de ambos os mercados. Não tendo estrutura para atender programações mais extensas do mercado externo com as de prazos mais curtos do mercado interno.

Por isso, o papel exercido pelos agentes exportadores tem uma grande conotação na cadeia moveleira no lugar das empresas, principalmente de médio e pequeno porte, dificultando estabelecer estratégias agressivas com relação ao próprio mercado consumidor.

Considerações finais

A análise da governança de cadeias globais é de grande importância para determinar de que maneira está distribuída não só as atividades econômicas, mas os ganhos e quais são as possibilidades de crescimento e desenvolvimento dos pólos industriais, neste caso, o pólo moveleiro de São Bento do Sul. Neste trabalho se analisa o mercado mundial e nacional, exprime que o comércio mundial de móveis envolve basicamente sessenta países, que representam cerca de US\$ 80 bilhões anuais, onde os maiores exportadores são China, Itália, Alemanha, Polônia e Canadá. O Brasil exporta US\$ 1 bilhão que representa apenas 1,2% das exportações mundiais. Em termos de comércio exterior, Santa Catarina tem um grande peso nas exportações nacionais.

Analisa-se o conceito de governança e tipos, sendo uma expressão utilizada para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção, coordenando as diferentes atividades econômicas no interior da cadeia de suprimentos, se definindo em termos de hierarquia, liderança, colaboração e cooperação. Assim como estabelecendo o grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações em que é exercida por intermediários. A cadeia global liderada pelo comprador, conduzida por grandes varejistas, distribuidoras, companhias de importadores e multímarcas que têm como principal característica a total subcontratação na configuração de sua cadeia, transformando seus custos fixos em custos variáveis e a busca de redução de custos nas suas operações.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul se encontra inserida em uma cadeia global, e apresenta uma vocação mercadológica orientada para a exportação, enfocando maior atenção nos mercados norte-americanos e europeus, seguidos, por sua vez, e em menor escala, pelo

Oriente Médio e pela América Latina. E foram às agências exportadoras que potencializaram a inserção das empresas do pólo no mercado internacional. Em que as grandes empresas foram às pioneiras, em vista a retração das vendas no mercado interno na década de 90.

Em síntese, observa-se a tendência das empresas líderes varejista de se especializarem no *design*, no desenvolvimento de produtos, na distribuição e comercialização, transferindo a produção, para os pólos industriais. Nesse processo, a intermediação das transações é feita pelos agentes de exportação (*traders*) com base em preço, qualidade, capacidade e prazo de entrega. Além de que se revela um desnível de poder entre os membros da cadeia global, que se reflete na apropriação.

Referências Bibliográficas

BOWERSOX, D. J. ;CLOSS, D.J. Logística Empresarial- O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES, O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. *Revista Setorial*, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento- Estratégia para Redução de Custo e Melhoria dos Serviços*. Tradução: Francisco M. Leite. São Paulo: Pioneira, 1997. Tradução de: logistics and supply chain management.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

FLEURY,A. ; FLEURY,M.T.L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimento. In *Redes entre organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H.T. Governance in Global Value Chains. *Institute of Development Studies, University of Sussex*, Brighton BN1, UK, 2000. .

GASPARETTO, V. *Uma Sistemática de Avaliação de Desempenho de Cadeias de Suprimentos*. Florianópolis: UFSC, 2003. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KLEN E. R. *Metodologia Para Busca E Sugestão de Gestores Organizações Virtuais Baseada em Competências Individuais* Florianópolis: UFSC, 2007. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LALONDE, B. Cadeia de Suprimento: Uma Gestão Estratégica. *Revista HSM Management* . São Paulo, n. 21, p.55-61, jul-ago, 2000.

POLLICE, F; FLEURY, A.- Um processo para quantificação das variáveis -chave da governança em cadeias globais de valor. In: XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção- 2006 - Fortaleza, CE. ANAIS XXVI ENEGEP, Ceará, 2006.