

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ranieri Sales Saraiva**

**RECURSOS E CAPABILIDADES ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA  
MOVELEIRA DE BENTO GONÇALVES – RS**

**Porto Alegre, RS  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Ranieri Sales Saraiva**

**RECURSOS E CAPABILIDADES ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA  
MOVELEIRA DE BENTO GONÇALVES – RS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer**

**Porto Alegre, RS**

**2007**

**Ranieri Sales Saraiva**

**RECURSOS E CAPABILIDADES ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA  
MOVELEIRA DE BENTO GONÇALVES – RS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.**

**Área de Concentração: Gestão de Tecnologia e de  
Produção**

Conceito final:

Aprovado em \_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - UFRGS

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo - UFRGS

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva - UNISINOS

---

Orientador – Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer - UFRGS

“Algumas pessoas vêm as coisas como elas  
são e se perguntam: Por que?  
Eu sonho com coisas que nunca existiram e me  
pergunto: Por que não?”  
(George Bernard Shaw)

## AGRADECIMENTOS

O agradecimento a Deus (em oração), a meus pais e a minha família é *hors concours*. Muitas outras pessoas e instituições contribuíram também para que eu concluísse o Mestrado e escrevesse esta dissertação. Os meus mais sinceros agradecimentos:

- À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA – UFRGS) e extensivamente a todos os seus professores e funcionários, por proporcionar as condições para a realização deste Mestrado;
- Ao Professor Jaime Evaldo Fensterseifer, meu orientador e amigo, pela confiança em mim depositada, pelo incentivo, pelas contribuições e pelo seu exemplo de excelente profissional e excelente pessoa;
- A Marco Antônio Vanni e Cristina Fleig Mayer, por permitirem que o meu anseio em cursar este Mestrado se tornasse uma realidade;
- Aos Professores Antônio Domingos Padula e Eugênio Ávila Pedrozo, pelas discussões acadêmicas, pelas observações, contribuições e valiosas sugestões durante a banca de defesa do projeto de dissertação;
- Ao Professor Fernando Ben (UCS) e a Renato Hansen (Diretor Executivo da MOVERGS), pela extrema atenção, disponibilidade e apoio imensurável durante a pesquisa;
- Aos diretores presidentes, gerentes e funcionários das empresas moveleiras pesquisadas, pela atenção a mim concedida e grande prestabilidade no fornecimento das informações e durante a entrevista;
- Aos Professores Marcelo Monteiro Perez (PUC-SP), Eduardo Kazuo Kayo (MACKENZIE), Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti (COPPE / UFRJ) e Antônio Benedito Silva Oliveira (USP), pela disponibilidade e ajuda na fase de pesquisa do meu trabalho;
- Aos meus colegas de curso: Aurora Carneiro Zen, Christian Allonso Winstanley Calienes, Felipe Ost Scherer, Laurence Reich Steglich, Lessandra Scherer Severo, Maria Sol Báez, Natália Aguilar Delgado, Paulo Henrique Possas, Berenice Santini, Cleber José Cunha Dutra e Rodrigo Pinto Leis, pela companhia, discussões e contribuições durante o curso e no Fórum NITEC;
- À Évelin e a todos os meus colegas da EA e da CRO.

## RESUMO

Fundamentado na Teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR), este estudo teve o objetivo de identificar, avaliar e analisar os diversos recursos (tangíveis e intangíveis) e as diferentes capacidades encontrados na indústria moveleira de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul (estado que possui mais de 20% da produção nacional e cerca de 30% do total das exportações de móveis, e cujo maior pólo industrial é o de Bento Gonçalves). Fazendo-se inicialmente uma revisão teórica de conceitos-chave da VBR como os de recursos e de capacidades, este estudo procurou associar a obtenção de vantagens competitivas sustentadas a uma correta determinação da estratégia, baseada no desenvolvimento e na combinação de recursos da firma que sejam valiosos e únicos para o mercado. Este trabalho possui uma relevância tanto teórica quanto prática na medida em que ele procura expandir a aplicação da VBR e propor um *framework* para a identificação e avaliação de recursos e capacidades. De natureza exploratória e qualitativa, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas quatro empresas do setor moveleiro de Bento Gonçalves (uma grande, uma média e duas pequenas) e os principais resultados foram: é possível identificar todos os tipos de recursos, desde os “clássicos” tangíveis até os ativos das marcas e patentes, e competências como o *know-how* de funcionários. As capacidades identificadas e analisadas mostraram que o caminho para se atingir uma vantagem competitiva sustentada independe do porte da empresa e do mercado em que ela atua. As conclusões do estudo apontam para uma mudança gradual de ênfase do recurso tangível para o intangível no mercado contemporâneo.

**Palavras-chave:** VBR, recursos intangíveis, capacidades, vantagem competitiva.

## ABSTRACT

Based on the Resource Based View of the Firm (RBV), this study had the objective of identifying, assessing and analyzing the different resources (tangibles and intangibles) and capabilities found in the furniture industry of Bento Gonçalves, at Rio Grande do Sul (state that accounts for more than 20% of national production and about 30% of total furniture exports, and whose largest industrial pole is the Bento Gonçalves one). Beginning with a theoretical review of the RBV key concepts, such as of resources and capabilities, this study looked for associating the attainment of sustainable competitive advantage to a correct determination of strategy, based on the development and on the combination of the firm's resources which are valuable and unique to the market. This work has a relevance either theoretical as practical, in the way that it looks for expanding RBV application and considering a framework for identification and assessment of resources and capabilities. Having an exploratory and qualitative nature, the research method applied was a multiple case study. Four companies from Bento Gonçalves furniture sector have been studied (a big one, one average and two small companies) and the main outcomes were: it is possible to identify all the types of resources, since the "classical" tangible ones, until the assets of registered trade mark and patents, and the competences like the employees know-how. The identified and analyzed capabilities had shown that the way to reach a sustainable competitive advantage is independent from the company's size and from the market where it acts. The study conclusions point to a gradual change of emphasis from the tangible resource to the intangible one in the contemporary market.

**Key words:** RBV, intangible resources, capabilities, competitive advantage.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz habilidades/ativos x diferenciais de “capabilidade” .....	24
Figura 2 - Ilustração dos conceitos de recursos e capacidades .....	30
Figura 3 - Matriz Recurso-Produto.....	35
Figura 4 – Desenvolvimento da matriz-ferramenta para a pesquisa .....	79
Figura 5 – Identificação de Capacidades na Matriz-ferramenta .....	81
Quadro 1 - - Principais características do segmento de móveis de madeira para residência ...	42
Gráfico 1 - Exportações Anuais (de 1990 até 2004) .....	43
Gráfico 2 - Principais linhas exportadas do Rio Grande do Sul em 2005 .....	62
Matriz 1 – Matriz Recursos / Capacidades – Mercado .....	51
Matriz 2 – Matriz Recursos / Capacidades – Mercado da EMPRESA 1 .....	65
Matriz 3 – Matriz Recursos / Capacidades – Mercado da EMPRESA 2 .....	70
Matriz 4 – Matriz Recursos / Capacidades – Mercado da EMPRESA 3 .....	73
Matriz 5 – Matriz Recursos / Capacidades – Mercado da EMPRESA 4.....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento do setor moveleiro (em milhões de US\$).....	41
Tabela 2 - Perfil das empresas moveleiras brasileiras.....	42
Tabela 3 - Exportações Anuais (de 1990 até Agosto de 2005) .....	43
Tabela 4 - Exportações (em US\$) de Santa Catarina e Rio Grande do Sul de 2000 a 2004 ....	44
Tabela 5 - Principais estados exportadores em 2004 (Valores em US\$) .....	44
Tabela 6 - Distribuição dos empregados nas empresas moveleiras do Rio Grande do Sul quanto ao tipo de matéria-prima trabalhada .....	56
Tabela 7 - Faturamento e Exportações do Rio Grande do Sul em comparação com o Brasil..	57
Tabela 8 – Destino das exportações gaúchas de móveis .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
APEX	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CETEMO	Centro Tecnológico do Mobiliário
CGI	Centro Gestor de Inovações do Setor Mobiliário
DIY	<i>Do it Yourself</i>
CNI	Confederação Nacional da Indústria
FERVI	Fundação Educacional da Região dos Vinhedos
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FIMMA	Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
INCMOVEL	Incubadora Tecnológica Moveleira SENAI
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MDF	<i>Medium-density fiberboard</i> (Placa de Fibra de Madeira de Média Densidade)
MDP	<i>Medium-density Particleboard</i> (Painel de Partículas de Média Densidade)
ONG	Organização Não-Governamental
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RAIS	Relação Anual de Informações Setoriais
RTA	<i>Ready to Assemble</i>
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SINDMÓVEIS	Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves
UCS / CARVI	Universidade de Caxias do Sul / Campus da Região dos Vinhedos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
VBR	Visão Baseada em Recursos da Firma

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	13
<b>1.1 A indústria moveleira</b>	15
<b>1.2 Objetivos do Estudo</b>	17
<b>1.3 Justificativa da Pesquisa</b>	17
<b>1.4 Estrutura do Estudo</b>	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	20
<b>2.1 A visão da firma baseada em recursos</b>	21
2.1.1 Recursos	22
2.1.2 Recursos Tangíveis	23
2.1.3 Recursos Intangíveis	24
2.1.4 Competências	25
2.1.5 Capabilidades	26
2.1.6 Considerações finais sobre os conceitos de recursos e capabilidades	28
<b>2.2 VBR e vantagem competitiva sustentada</b>	31
<b>2.3 Aquisição de recursos e capabilidades estratégicos</b>	32
<b>2.4 VBR e estratégia</b>	33
<b>2.5 Considerações finais</b>	34
<b>3 ANÁLISE DO SETOR MOVELEIRO</b>	37
<b>3.1 Considerações gerais</b>	37
<b>3.2 Panorama mundial</b>	38
<b>3.3 Panorama brasileiro</b>	40
<b>3.4 Pólo moveleiro de Bento Gonçalves – RS</b>	45
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	47
<b>4.1 Considerações gerais</b>	47
<b>4.2 Método</b>	50
<b>5 RESULTADOS</b>	55
<b>5.1 Dados e informações secundários</b>	55
5.1.1 ABIMÓVEL	55
5.1.2 MOVERGS	57
5.1.3 CGI	60
5.1.4 UCS	63
5.1.5 CETEMO	63
<b>5.2 Empresas pesquisadas</b>	64
5.2.1 EMPRESA 1	64
5.2.2 EMPRESA 2	68
5.2.3 EMPRESA 3	72
5.2.4 EMPRESA 4	75
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	79
<b>6.1 Considerações Gerais</b>	79
<b>6.2 Identificação e avaliação de capabilidades nas empresas pesquisadas</b>	82
<b>6.3 Considerações Finais</b>	85
<b>7 CONCLUSÕES</b>	87
<b>7.1 Conclusões da pesquisa</b>	87
<b>7.2 Outras considerações</b>	89
<b>7.3 Sugestões para pesquisas futuras</b>	91
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	93
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA</b>	100

<b>ANEXO A – DIFERENTES METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE INTANGÍVEIS .....</b>	<b>103</b>
--	------------

# RECURSOS E CAPABILIDADES ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE BENTO GONÇALVES - RS

## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário global onde a crescente interligação dos mercados nas esferas comercial, financeira e produtiva, juntamente com o dinamismo das mudanças pelas quais passam os ambientes competitivos, têm ocasionado um contexto de operação das firmas altamente volátil, incerto e competitivo. Isto tem trazido constantes desafios para as empresas, tal como a busca de novas alternativas de se obter, manter e aprimorar vantagens competitivas necessárias, primeiro, à sua sobrevivência e, segundo, à obtenção de lucros, de forma que elas possam competir com sucesso e, conseqüentemente, crescer e se desenvolver.

Esse panorama de mudanças e oportunidades tem influência direta na formulação das estratégias de cada firma. Uma determinação coerente de estratégias que levem em conta, simultaneamente, o ambiente externo (mercado) e, principalmente, os recursos e “capabilidades”<sup>1</sup> inerentes à firma, poderá gerar as condições necessárias à obtenção de uma vantagem competitiva. Mais ainda, as firmas que souberem tirar proveito de suas potencialidades, reconfigurando as atividades de sua cadeia de valor e desenvolvendo seus recursos e “capabilidades” de forma intencional, consciente e pró-ativa, gerando, inclusive, aprendizado organizacional a partir desse processo (estratégia), poderão manter essa vantagem ao longo do tempo, tornando-a uma vantagem competitiva sustentada.

Portanto, para enfrentar os desafios competitivos, os gestores das organizações precisam aprofundar seus conhecimentos sobre as reais fontes de vantagens competitivas e sobre como essas vantagens são geradas e sustentadas ao longo do tempo. De acordo com a visão da firma baseada em recursos (VBR), essas fontes de vantagens estão associadas aos recursos e “capabilidades” estratégicos de que as empresas podem dispor. Sob esta perspectiva, uma firma pode ser compreendida como sendo um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis e possuindo determinadas “capabilidades” que, quando combinados,

---

<sup>1</sup> Utiliza-se o termo “capabilidades” entre aspas devido ao fato de não existir uma expressão definitiva na língua portuguesa para expressar este conceito. Embora seja um termo freqüentemente usado como sinônimo de competências, “capabilidade” ou, em inglês, “*capability*” tem um significado mais amplo no presente trabalho, que engloba tanto os conceitos de recursos tangíveis como os de ativos e competências (recursos intangíveis). Portanto, a palavra “capabilidade” é usada, aqui, simplesmente como a tradução literal do termo em inglês *capability*. Acima de tudo, este trabalho também visa a levantar a questão sobre a definição e utilização deste termo, justificada, aqui, no tópico 2.1.6.

geram produtos e/ou serviços que só aquela firma é capaz de oferecer ao mercado, de uma maneira diferente e/ou melhor que seus concorrentes.

Logo, é de se esperar que quanto mais raros, únicos, integrados, difíceis de imitar e de substituir forem esses elementos em relação aos dos concorrentes, maiores serão as possibilidades de utilizá-los de forma estratégica, tanto para a criação de produtos e/ou serviços de valor superior para o mercado (gerando lucros superiores) como para influenciar o futuro do próprio mercado na direção mais vantajosa à empresa (gerando desempenho superior).

A utilização dos recursos e “capabilidades” deve ser considerada, portanto, não apenas em uma dimensão explícita (tangível), mas também em uma dimensão não-explícita (intangível ou tácita), que é complexa e repleta de assimetrias de informação. Entretanto, são justamente as diferentes formas de lidar com a incerteza, a complexidade e a assimetria de informação que proporcionam o sucesso às firmas e permitem que elas obtenham lucro (KNIGHT, 1972).

Por fim, estes fatores, configurados tanto na forma de equipamentos, pessoas, materiais e numerário, como na forma de ativos de conhecimento, habilidades ou tecnologias de difícil aquisição, não são facilmente identificáveis e avaliáveis sem um embasamento teórico e sem uma pesquisa que siga uma metodologia rigorosa. Um estudo com o objetivo de identificar, avaliar e analisar estes elementos estratégicos, bem como suas formas de desenvolvimento, poderia trazer contribuições úteis tanto para estudos teóricos sobre o assunto como para aplicações práticas de seus resultados.

Surge, desta forma, uma problemática de pesquisa vinculada à questão de como identificar, classificar e caracterizar os recursos e “capabilidades” estratégicos em uma determinada firma; além de determinar qual a relação destes elementos com a formulação das estratégias das empresas. Para isso, buscou-se em um primeiro momento, identificar e categorizar esses fatores e, depois, foram investigadas as condições que os tornam estratégicos. No presente trabalho, optou-se por estudar a indústria moveleira de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. As firmas pertencentes a esta indústria possuem diversos recursos que podem ser enquadrados tanto na dimensão tangível (por exemplo, tecnologia, empregados, matéria-prima, etc.), como na dimensão intangível (por exemplo, patentes em *design*, *know-how* de empregados, cultura organizacional, etc.); além, também, de “capabilidades” (como habilidades específicas na fabricação de determinados tipos de móveis). Entretanto, uma das limitações da pesquisa foi o fato de esses recursos intangíveis e capacidades não serem tão facilmente identificáveis.

Analisando-se empresas de diferentes portes, procurou-se verificar ser possível encontrar diversos e diferentes recursos estratégicos, bem como variadas “capabilidades”, e se esses fatores diferiam segundo o tamanho da empresa.

Juntamente com a possibilidade de identificação dos fatores mencionados nos parágrafos anteriores (que constituem características intrínsecas a este setor), a importância da indústria moveleira de Bento Gonçalves, sob um ponto de vista extrínseco, configura-se em um outro grande motivo para o desenvolvimento desta pesquisa. Grande parte das indústrias moveleiras no Brasil está localizada na região centro-sul e somente o Rio Grande do Sul responde por mais de 20% da produção nacional, sendo o pólo moveleiro de Bento Gonçalves o maior da região.

Feitas as considerações iniciais, na seção seguinte far-se-á uma “ambientalização” da indústria moveleira dentro do contexto do estudo desenvolvido, mostrando a relevância da pesquisa e apresentando tanto o problema quanto a questão de pesquisa.

## **1.1 A indústria moveleira**

A indústria moveleira no Brasil é bastante segmentada e especializada em processos de produção envolvidos, diferentes matérias-primas e diferentes produtos finais. A tecnologia do setor é bastante difundida e acessível, o que ocasiona uma padronização constante da base tecnológica e, em uma primeira análise, pode restringir o nível de diferenciação entre as indústrias e desestimular a inovação.

Entretanto, conforme mencionado, a segmentação do setor abre margem para outros fatores de competitividade, como novas matérias-primas, *designs* inovadores, especialização da produção em produtos específicos, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros.

As considerações sobre as “capabilidades” presentes dessas firmas são bastante úteis no que diz respeito à definição de suas estratégias, especialmente na atualidade, quando se depara com uma tendência cada vez maior de busca por mercados externos, além da procura por diferenciação e sucesso no mercado interno. Portanto, uma pesquisa que, fundamentada em teorias consolidadas e baseada em métodos academicamente aceitos, com o objetivo de identificar, avaliar e analisar os diversos recursos e “capabilidades” do setor industrial pode ser de grande valia. A relevância da pesquisa, além do já exposto, também pode ser vislumbrada na medida em que este trabalho possa servir de base para outros estudos e para a elaboração de ferramentas que auxiliem os gestores das empresas na obtenção de vantagens

competitivas e na formulação de estratégias que valorizem os recursos e as capacidades de cada firma.

Dessa forma, vislumbra-se o contexto do estudo: uma determinação eficiente das estratégias das empresas do setor moveleiro, que levem em consideração tanto o mercado de atuação (interno ou externo) como, principalmente, os recursos e “capabilidades” específicos a cada uma dessas empresas, pode levá-las a tão almejada vantagem competitiva.

No que tange os recursos, é claro que os “tradicionais ativos tangíveis” ainda são fundamentais. A ininterrupta atualização tecnológica se faz necessária para acompanhar o mercado; além disso, o desenvolvimento de novos equipamentos, automatizados por meio da microeletrônica por exemplo, é um indício de que este tipo de recurso merece atenção constante. A introdução de novas matérias-primas e a fabricação de móveis padronizados onde o preço final continua sendo um fator importante de competitividade, também são de grande relevância.

Todavia, esta pesquisa pode contribuir também para se lançar um novo foco de atenção voltado aos recursos intangíveis das firmas. É sabido que a demanda por móveis é uma função da renda da população, do comportamento de outros setores, como a construção civil, e de aspectos culturais ligados ao estilo de vida da população. Nos Estados Unidos e alguns países da Europa, a funcionalidade do produto é um atributo essencial. Já na Itália, o *design* dos produtos faz dessa indústria moveleira uma referência mundial. As características da indústria moveleira italiana são bastante semelhantes às das brasileiras quanto ao alto grau de fragmentação e informalidade. Entretanto, na Itália, a valorização do recurso intangível *design* a diferencia (VENZKE, 2002).

No Brasil, poder-se-ia tirar proveito da grande variedade de matérias-primas, reforçar culturas organizacionais visando à inovação, e até culturas setoriais que enfatizem a horizontalização (redes, *clusters*, etc. – o que, de certa forma, já vem sendo feito). Ainda mais, poder-se-ia desenvolver algumas “capabilidades” tais como relacionamento com clientes (assistência técnica e serviços de atendimento ao consumidor) e responsabilidade social e ecológica (recurso intangível da reputação).

Diante deste contexto, o problema de pesquisa que vem à tona é: para enfrentar os desafios competitivos tanto no mercado interno quanto externo, os gestores das empresas moveleiras precisam aprofundar seus conhecimentos (e a pesquisa acadêmica pode contribuir para isso) sobre as reais fontes de vantagens competitivas e sobre como essas vantagens são geradas e sustentadas ao longo do tempo.

Logo, por conseqüência, a questão de pesquisa que surge é: quais são, como se caracterizam e como são desenvolvidos os recursos e “capabilidades” necessários para dar sustentação, ao longo do tempo, às estratégias das empresas moveleiras para competir nos mercados nacional e internacional?

Nas seções seguintes serão apresentados os objetivos do estudo e a justificativa da pesquisa.

## **1.2 Objetivos do Estudo**

### **Objetivo Geral:**

- Identificar, avaliar e analisar formas de desenvolvimento de recursos e capacidades estratégicos para o processo de formulação de estratégias de empresas da indústria moveleira no Rio Grande do Sul.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar os recursos e capacidades estratégicos de empresas da indústria moveleira no Rio Grande do Sul;

- Avaliar os recursos estratégicos nas suas dimensões valor, importância/desempenho e sustentabilidade ao nível da organização;

- Analisar as formas de desenvolvimento e gestão dos recursos e capacidades estratégicos identificados.

## **1.3 Justificativa da Pesquisa**

Segundo Penrose (1959, p.11):

“A ‘teoria da firma’ - como ela é chamada na literatura - foi construída com o propósito de assessorar na investigação teórica de um dos problemas centrais da análise econômica - a forma na qual preços e a alocação de recursos [grifo meu] entre diferentes usos é determinada. Isto é apenas parte da mais abrangente teoria do valor, na realidade um de seus pilares de sustentação, e sua vitalidade é derivada

quase exclusivamente de sua conexão com este altamente desenvolvido, e ainda basicamente não desafiado sistema geral para a análise econômica do problema da determinação de preço e alocação de recurso [grifo meu]”.

O sucesso competitivo de uma firma não é apenas uma função de posicionamento estratégico, mas também de sua eficiência em adquirir, acessar e utilizar os recursos estratégicos necessários para atuar nos mercados almejados. Juntem-se a isso, as competências específicas dessas firmas, que são baseadas em habilidades e conhecimentos funcional e organizacionalmente especializados; sendo uma dimensão essencial dessas competências, a habilidade de combinar os ativos em “pacotes únicos e efetivos” para o desenvolvimento de inovações. As “capabilidades” que sustentam as vantagens competitivas são, sob a ótica da visão da firma baseada em recursos (VBR), função da forma com que a empresa utiliza seus recursos e competências estratégicos.

Portanto, quanto mais raros, únicos, integrados, difíceis de imitar e de substituir forem os recursos e as “capabilidades” das empresas da indústria moveleira em relação aos dos seus concorrentes nacionais e internacionais, maiores serão as possibilidades de utilizá-los de forma estratégica, tanto para a fabricação de novos produtos e serviços de valor superior para o mercado, como para alterar o “funcionamento” do próprio mercado na direção que traga mais vantagem à empresa.

As empresas moveleiras no Brasil localizam-se, em sua grande maioria, na região centro-sul do país; sendo Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, um importante pólo moveleiro. O Rio Grande do Sul lidera, juntamente com Santa Catarina, o *ranking* dos principais estados exportadores, possuindo 268 empresas exportadoras no Setor Mobiliário, sendo a maior parte delas, localizada em Bento Gonçalves.

Este estudo possui uma relevância tanto teórica quanto prática. É importante realizá-lo, na medida em que ele procura expandir a aplicação da teoria da visão da firma baseada em recursos (VBR), buscando adotar definições coerentes e plausíveis de utilização rotineira pelas empresas, de termos como recursos, ativos, competências e “capabilidades”. Além disso, este estudo visa a propor um *framework* de interface entre a teoria e a prática, propondo métodos de identificação e avaliação dos recursos e “capabilidades”, que possam ser utilizados pelo setor moveleiro como uma ferramenta de auxílio na definição de suas estratégias.

## **1.4 Estrutura do Estudo**

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: o Capítulo 2 contém o Referencial Teórico abordando a Teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR) e todos os seus conceitos subjacentes, como os de recursos tangíveis e intangíveis, competências, e “capabilidades”. Neste capítulo também são apresentadas as relações existentes entre a VBR e o conceito de vantagem competitiva sustentada, e a VBR e o conceito de estratégia.

No Capítulo 3, faz-se uma análise do setor moveleiro, apresentando-se os panoramas mundial e brasileiro das indústrias. O pólo moveleiro de Bento Gonçalves é mostrado em suas linhas gerais, e é realizada uma contextualização desta indústria no assunto de interesse desta pesquisa.

No Capítulo 4, o procedimento metodológico é descrito e o método de pesquisa explicitado.

No Capítulo 5 são mostrados os resultados da pesquisa.

O Capítulo 6 contém a análise e discussão dos resultados, incluindo uma extensão dos mesmos.

E no Capítulo 7, são apresentadas as conclusões do trabalho e sugeridas futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A visão da firma baseada em recursos (VBR) ou, em inglês, *resource-based view* (RBV), será a abordagem central do estudo, pois as considerações a respeito de recursos e “capabilidades” influenciando as estratégias das firmas são a ênfase dessa teoria. A VBR oferece o arcabouço teórico e os elementos conceituais que permitirão desenvolver uma pesquisa para a identificação desses elementos estratégicos de uma organização.

No que tange a avaliação destes fatores, três métricas serão desenvolvidas, a partir da abordagem proposta por Mills, Platts & Bourne (2003), contemplando as seguintes dimensões: valor, importância/desempenho e sustentabilidade.

A questão relativa à aquisição dos recursos e “capabilidades” estratégicos será tratada a partir das noções de capacidades dinâmicas, *trade-offs* e aprendizagem.

A idéia de que as firmas são essencialmente heterogêneas no que diz respeito aos seus recursos tem sido o cerne das questões ligadas ao campo da gestão estratégica (PETERAF, 1993) e a VBR é compatível e congruente com o arcabouço teórico de estratégia de produção e estratégia competitiva, explicando a diversidade de estratégias que as empresas adotam. Portanto, estas duas teorias (Estratégia de Produção e Estratégia Competitiva) também servirão de suporte ao raciocínio desenvolvido neste trabalho, a partir de um “*mainstream*” baseado na VBR.

De acordo com Slack e Lewis (2001), já se faz possível conciliar a VBR, que é uma visão da firma “de dentro para fora” (onde “fora” seria o mercado), com uma visão mais típica da Economia Industrial de Porter (1990), “de fora para dentro”. Segundo eles, estas duas perspectivas seriam complementares quando se estuda as estratégias das firmas. Conforme dito anteriormente, o foco do estudo está centrado na VBR, mas algumas considerações de Economia Industrial são mencionadas apenas como caráter complementar e delimitador para o contexto da pesquisa.

Finalmente, ao se abordar questões sobre capacidades dinâmicas, competências e rotinas das firmas, é inevitável que se faça menções a conceitos inerentes à Teoria Evolucionária de Nelson e Winter (1982), que também servirão apenas como apoio ao “*mainstream*” conceitual baseado na VBR.

De uma forma geral, estas são as teorias e abordagens (algumas apenas secundárias) sobre as quais está embasado este estudo. A definição da teoria principal (VBR) e dessas teorias e abordagens secundárias visa a delimitar o campo de pesquisa e a permitir um enfoque mais claro do que está sendo considerado no estudo. Na seção seguinte, a visão da

firma baseada em recursos é exposta sob a ótica de diversos autores e estudiosos representantes das idéias contidas nesta teoria; assim como são apresentados de maneira mais detalhada os conceitos inerentes à VBR como, por exemplo, o conceito de recursos.

## 2.1 A visão da firma baseada em recursos

A perspectiva da VBR tem suas bases na própria literatura sobre gerenciamento estratégico, na qual o conceito tradicional de estratégia é expresso em termos da posição de recursos da firma – forças e fraquezas (ANDREWS, 1971). A idéia de se considerar as firmas como sendo um amplo conjunto de recursos remonta ao trabalho seminal de Penrose (1959), mas havia recebido pouca atenção formal justamente pelo fato de que muitos recursos-chave, tal como habilidades tecnológicas, possuem propriedades difíceis de serem enquadradas para fins de modelagem.

Ao discutir a questão dos limites da firma, Penrose (1959, p.5) afirma que: “em toda a discussão, a ênfase é sobre os recursos internos da firma – sobre os serviços produtivos disponíveis a uma firma a partir de seus próprios recursos”. Mais ainda, ela define a firma como sendo “mais do que uma unidade administrativa; ela é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e ao longo do tempo, é determinada por decisões administrativas”<sup>2</sup>.

Segundo Wernerfelt (1984), a perspectiva de recursos proporciona uma base para direcionar algumas questões sobre a formulação de estratégia das mais variadas firmas. Exemplos destas questões são: (a) em quais dos recursos correntes de uma firma pode-se basear um processo de diversificação? (b) que recursos e competências deveriam ser desenvolvidos por meio da diversificação? (c) em qual seqüência e em quais mercados deveria haver uma diversificação?

Como consequência da aplicação da VBR na análise estratégica, algumas proposições podem ser consideradas:

- 1 – Observando-se as firmas em termos de seus recursos e “capabilidades” chega-se a diferentes *insights*, inerentes a cada uma destas firmas, e que podem ser vantajosos ou não para o determinado segmento de mercado;
- 2 – É possível identificar, em cada firma, tipos de recursos e “capabilidades” que podem proporcionar altos lucros;

---

<sup>2</sup> *ibid*, p.24.

3 – A estratégia de uma firma compreende a busca de um equilíbrio entre a exploração de recursos e “capabilidades” existentes e o desenvolvimento de outros novos;

4 – Baseando-se as negociações em recursos raros, uma firma pode maximizar a imperfeição dos mercados e aumentar suas chances de sucesso diante dos concorrentes.

A estratégia pode ser vista como uma contínua busca por retornos, onde retorno é definido como um saldo positivo dos custos de oportunidade para um proprietário de um recurso. Um perfil de recursos de uma firma combina os seguintes recursos e competências (MAHONEY e PANDIAN, 1992): (1) Recursos financeiros (p.ex. fluxo de caixa, capacidade de débito); (2) Recursos físicos (p.ex. planta e equipamentos, inventários); (3) Recursos humanos (p.ex. cientistas, supervisores de produção, pessoal de vendas); (4) Recursos organizacionais (p.ex. sistemas de controle de qualidade, cultura corporativa, relacionamentos); (5) Competências tecnológicas (p.ex. produção de alta qualidade, plantas enxutas); (6) Recursos intangíveis (p.ex. reputação, marca reconhecida, *goodwill*).

Pode-se observar então, que a VBR está intimamente ligada ao conceito de estratégia e, dentre os desdobramentos desta teoria, a noção do que sejam os recursos e as “capabilidades” mostra-se ser essencial para entender perfeitamente os princípios da VBR. Portanto, na seqüência, é feita uma “dissecação” do conceito de recursos em suas mais diversas derivações (tangíveis, intangíveis - competências) e do conceito de “capabilidades”.

### 2.1.1 Recursos

Wernerfelt (1984, p.172) define recurso da seguinte forma:

“Por um recurso é entendido qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais formalmente, os recursos de uma firma em dado período, poderiam ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados semipermanentemente à firma. Exemplos de recursos são: marcas, conhecimento particular de tecnologia, emprego de pessoal habilitado, contratos de negócio, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc.”.

Para o propósito da pesquisa desenvolvida neste estudo, as cinco forças competitivas de Porter (1990) podem ser usadas como ferramentas delineadoras para a análise de recursos.

- Poder de barganha dos fornecedores: se a produção de um recurso próprio ou de um de seus *inputs* críticos é controlada por um grupo monopolístico de fornecedores, isso irá diminuir os retornos disponíveis aos usuários do recurso.

- Poder de barganha dos clientes: se os produtos resultantes do uso de um recurso só podem ser vendidos em um mercado monopsonista<sup>3</sup>, ou seja, de um cliente único; então os retornos disponíveis aos proprietários do recurso são também pequenos.
- Ameaça de produtos substitutos: a existência de produtos substitutos tenderá a reduzir os retornos aos possuidores de um dado recurso.
- Barreiras de posição de recursos (ameaça de competidores potenciais): o fato de que alguém já possui um dado recurso afeta negativamente os custos e/ou rendimentos de adquirentes posteriores. Nestas situações, o possuidor do recurso pode ser considerado como tendo a proteção de uma barreira de posição de recurso.
- Rivalidade interna dos competidores (recursos atrativos): o que uma firma quer é criar uma situação onde seus próprios recursos tornem, direta ou indiretamente, mais difícil aos concorrentes adquiri-los. São as propriedades dos recursos e seus modos de aquisição que permitem que isso seja feito.

### 2.1.2 Recursos Tangíveis

Penrose (1959) define os recursos físicos de uma firma como sendo coisas tangíveis tais como planta, equipamento, terra e recursos naturais, materiais brutos, bens semi-acabados, produtos residuais e intermediários e até mesmo, estoques não comercializados de bens acabados. Alguns desses recursos são rápida e completamente utilizados no processo de produção; outros são duráveis no uso, e continuam rendendo substancialmente os mesmos serviços por um período considerável de tempo; outros ainda são transformados, na produção, em um ou mais produtos intermediários que podem, por si sós, serem considerados como recursos da firma já que são produzidos; existem aqueles que são adquiridos diretamente no mercado e aqueles que são produzidos dentro da firma que não podem ser negociados fora da firma. Todos eles são coisas que as firmas compram, alugam ou produzem como parte das operações destas firmas e com cujos usos e propriedades as firmas são mais ou menos familiares.

---

<sup>3</sup> Em economia, monopsonio é uma forma de mercado com apenas um comprador, chamado de monopsonista, e inúmeros vendedores. É um tipo de competição imperfeita, inverso ao caso do monopólio, onde existe apenas um vendedor e vários compradores. O termo foi introduzido por Joan Robinson.

### 2.1.3 Recursos Intangíveis

De acordo com Hall (1992), os recursos intangíveis variam dos direitos de propriedade intelectual de patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados; passando por contratos, segredos de mercado, conhecimento público tal como trabalhos científicos; até os dependentes de pessoas ou recursos subjetivos de *know-how*, redes, cultura organizacional e a reputação do produto e da empresa.

Os recursos intangíveis podem ser classificados como ativos ou habilidades. Os ativos, que são obviamente coisas que alguém tem posse, incluem os direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados), assim como contratos, segredos de mercado e base de dados. O recurso intangível da reputação também pode ser classificado como um ativo devido a sua característica de “propriedade”. Habilidades, ou competências, incluem o *know-how* dos funcionários (assim como dos fornecedores e conselheiros) e as aptidões coletivas que se acrescentam à cultura organizacional.

Hall (1992) desenvolve uma matriz na qual relaciona os conceitos de habilidades e ativos com os diferenciais de “capabilidade” que podem levar a uma vantagem competitiva, (ver Figura 1)

		DIFERENCIAIS DE "CAPABILIDADE"				
		FUNCIONAL	CULTURAL	POSICIONAL	REGULATÓRIO	
Dependente de pessoas	Know-how de: empregados, fornecedores e distribuidores					HABILIDADES
		Percepção de qualidade, habilidade para aprender, etc.				
				Reputação, Redes		ATIVOS
Independente de pessoas			Base de dados			
					Contratos, Licenças, Segredos de mercado, Direitos de Propriedade Intelectual	

Fonte: Hall (1992)

**Figura 1 - Matriz habilidades/ativos x diferenciais de “capabilidade”**

Neste tópico sobre os recursos intangíveis apresentou-se uma abordagem que subdivide os recursos intangíveis em ativos e habilidades (ou competências). Conforme o explicado, ativos estão ligados ao conceito de propriedade, sendo relativamente fácil de ser “provada” a sua “posse” (por exemplo, existe um órgão regulador e controlador sobre as patentes, onde há um registro de patente por parte de uma determinada empresa). Já a subdivisão em habilidades (que será referida daqui por diante, neste trabalho, como competências) merece ser mais bem elaborada, uma vez que sua identificação como recurso intangível de uma firma pode não ser tão evidente. Por isso, no tópico seguinte desenvolve-se melhor o conceito de competências tendo em vista que sua especificação e compreensão é um ponto-chave nesta pesquisa.

Mais ainda, na Figura 1 apresentada anteriormente, menciona-se a palavra “capabilidade” e seu conceito também merece uma explicação mais detalhada; o que será feito no tópico seguinte ao que trata sobre as competências.

#### 2.1.4 Competências

Slack e Lewis (2001) afirmam que competências são aqueles aspectos únicos das operações por meio das quais as firmas competem. A teoria evolucionária de Nelson e Winter (1982) define um termo chamado rotina, que tem bastante similaridade com o conceito de competência: rotinas são procedimentos que operam para modificar, ao longo do tempo, vários aspectos das características operacionais das firmas.

Pavitt (1992) em seu estudo sobre firmas inovativas mostra que as organizações ganham lideranças inovativas lucrativas por meio de competências específicas, que levam tempo ou são dispendiosas para serem imitadas. Em suma, suas vantagens competitivas resultam da habilidade de se fazer algo útil e difícil, melhor do que os competidores. A natureza destas competências, a taxa e direções nas quais elas podem ser desenvolvidas, e ainda, suas implicações para o gerenciamento, variam largamente de acordo com o tamanho da firma e suas atividades de negócios centrais.

Por exemplo, pequenas firmas inovadoras são tipicamente especializadas em suas estratégias tecnológicas, concentrando-se na inovação de produtos em bens específicos, tais como máquinas, instrumentos científicos, produtos químicos especializados ou *softwares*. Já as grandes firmas inovadoras, tipicamente, têm uma ampla frente para suas atividades tecnológicas; suas forças tecnológicas-chaves podem ser baseadas em laboratórios de P&D

(tipicamente em produtos químicos e produtos eletro-eletrônicos), ou no projeto e operação de complexas tecnologias de produção, ou ainda no projeto e operação de complexas tecnologias de processamento de informação.

Ainda segundo Pavitt (1992), as competências específicas da firma são baseadas em habilidades e conhecimento que são funcional e organizacionalmente especializados. Uma dimensão essencial da competência de uma firma é a habilidade de combinar estas competências em unidades únicas e efetivas para o desenvolvimento de inovações. O propósito final dessas competências é criar oportunidades de investimento lucrativas que aumentem o valor presente da firma.

Por fim, segundo Teece (1988), a competência de uma firma é o conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, ativos complementares, rotinas e capacidades organizacionais que proporcionam a base para as capacidades competitivas de uma firma em um negócio particular. Referindo-se então novamente a Hall (1992), mostrado no tópico anterior, as competências incluem o *know-how* dos funcionários e as aptidões coletivas refletidas na cultura organizacional.

Em uma frase, poder-se-ia definir competências como sendo um tipo de recurso intangível que é específico a cada firma e que pode ou ser dependente de pessoas ou estar intimamente ligado à cultura organizacional, ou seja, as competências são recursos funcional e organizacionalmente especializados. Elas diferem dos ativos por serem mais subjetivas e porque não é fácil determinar a sua posse. Entretanto, competências e ativos são semelhantes na medida em que não possuem, isoladamente ou fora de um contexto organizacional, um valor de mercado.

### 2.1.5 Capabilidades

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidade de uma organização como a demonstrada e potencial habilidade de enfrentar a oposição da circunstância ou da competição, seja o que ela implique que deva ser feito. Toda organização tem forças e fraquezas atuais e potenciais; e é importante tentar determinar o que são elas e distinguir umas das outras. Desta forma, o que uma firma pode fazer não é apenas uma função das oportunidades que ela encontra, mas também depende de quais recursos a organização pode reunir.

Learned *et al.*(1969) propôs que a chave real para o sucesso de uma empresa ou mesmo para o seu desenvolvimento futuro, reside em sua habilidade de encontrar ou criar um recurso ou uma competência que seja verdadeiramente distinta, ou seja, reside na sua capacidade.

Um exemplo de aplicação desta idéia pode ser vista em Chandler (1992), que mostra que as capacidades são criadas durante o processo de aquisição de conhecimento que está sempre envolvido na comercialização de um novo produto em mercados nacional e internacional. Estas capacidades aprendidas resultam da resolução de problemas em processos de produção, por meio da obtenção de conhecimento das necessidades dos consumidores. Resultam também da alteração de produtos e processos por necessidades de serviços, sabendo-se a disponibilidade e a confiança de fornecedores; e do reconhecimento das formas de recrutamento e treinamento de trabalhadores e gerentes por parte da firma.

Para reforçar este conceito, a definição de Slack e Lewis (2001, p.25) é bastante oportuna:

“Capabilidades, então, são aquelas combinações de recursos [onde se incluem as competências] e processos organizacionais que juntos sustentam uma vantagem competitiva para uma firma específica competindo em um mercado particular de produto ou serviço. A vantagem assim conferida é baseada em processos-chave que são melhores, ou diferentes, dos seus rivais; e sustentável porque os recursos estratégicos subjacentes são raros, difíceis de imitar, difíceis de substituir e difíceis de mover”.

Em uma frase, poder-se-ia definir capacidade como sendo a forma pela qual uma firma combina os seus recursos existentes e desenvolvidos, sejam eles tangíveis, ativos ou competências, de maneira verdadeiramente distinta, única e valiosa, e que juntos, sustentam uma vantagem competitiva. Observa-se desta forma, que o conceito de capacidade envolve o conceito de competências, uma vez que o primeiro pode se configurar em uma combinação destas últimas.

Portanto, utilizando-se do conceito apresentado até aqui e observando-se a Figura 1 mostrada no tópico sobre recursos intangíveis, tem-se uma noção da abrangência do termo capacidade e sua influência sobre os diversos campos organizacionais como os funcional, cultural, posicional e regulatório.

Em última análise, o termo “capacidade” provém da junção das palavras capacidade (em termos de recursos físicos) e habilidade (recursos intangíveis). Daí depreende-se, por exemplo, que: uma firma pode possuir a capacidade de fabricação de um determinado produto, pois domina a tecnologia para isso, tem uma quantidade necessária de empregados e

sua planta é suficientemente grande para se produzir em escala; entretanto, ela pode não possuir a habilidade para exploração econômica desse produto, se ela não possui uma cultura de qualidade (valorizada em determinados mercados), se ela não possui funcionários com um *know-how* diferencial no trabalho com a matéria-prima e com os processos, ou ainda, se ela não consegue internalizar o conhecimento e a aprendizagem organizacionais. O contrário também é válido: uma firma pode possuir habilidades como o conhecimento na fabricação de determinado produto que a diferencie dos concorrentes, ou ainda, empregados com um *know-how* valioso para o mercado; entretanto, ela pode não possuir a capacidade de investimento para atualizar sua tecnologia, para sustentar a sua produção ao longo do tempo, ou ainda, pode não desenvolver políticas de valorização de seus funcionários que evite, no futuro, que os concorrentes captem seus empregados-chave.

No conceito de capacidade, portanto, está subentendido que existe uma sinergia entre a capacidade e a habilidade, ou seja, a firma é capaz de tirar proveito, simultaneamente, dos seus recursos tangíveis e intangíveis, bem como da relação entre esses recursos. É essa capacidade que proporciona à firma atingir uma vantagem competitiva sustentável.

#### 2.1.6 Considerações finais sobre os conceitos de recursos e capacidades

Conforme o apresentado nos tópicos anteriores pode-se fazer um apanhado geral dos conceitos de recursos e capacidades com o intuito de uniformizar e mesmo de justificar a abordagem seguida no presente trabalho. Deste modo, frisando-se mais uma vez que a visão da firma baseada em recursos (VBR) é a teoria-base desta pesquisa, e respaldando-se nos consagrados autores que “defendem a filosofia” desta teoria, este autor optou por utilizar os termos recursos e capacidades (inclusive no título do trabalho) por achá-los mais apropriados ao tema da pesquisa; o que será justificado em seguida.

Durante a pesquisa sobre o referencial teórico deste trabalho, observou-se que o conceito de recurso muitas vezes se confundia com os próprios conceitos de ativos e mesmo de competências. A palavra competências, por sua vez, é frequentemente usada como sinônima de habilidades e até mesmo como sinônima de capacidades. Por último, as diferentes formas de tradução, e talvez até mesmo de interpretação, da palavra inglesa *capability* também têm provocado confusões com os termos competência e capacidade.

No presente trabalho, optou-se por seguir a seguinte linha de raciocínio e utilização dos conceitos:

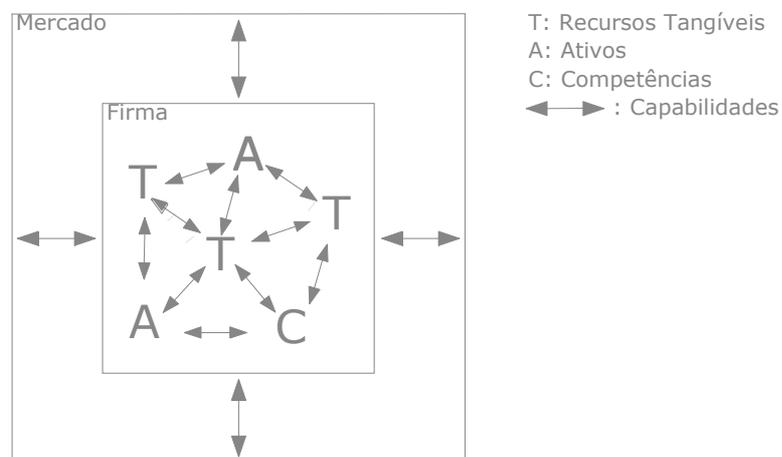
- **Recursos tangíveis:** baseando-se em Penrose (1959), são os recursos físicos tais como planta, equipamentos (máquinas), empregados, terra e recursos naturais, materiais brutos (matéria-prima), bens semi-acabados, produtos residuais e intermediários, estoques;
- **Recursos intangíveis:** baseando-se em Hall (1992), são os recursos não-físicos que podem ou não depender de pessoas, e que não possuem, isoladamente ou fora de um contexto organizacional, “um valor de mercado” perfeitamente claro ou definido. Os recursos intangíveis podem ser subdivididos em:
  - **Ativos intangíveis<sup>4</sup>:** estão ligados ao conceito de propriedade, sendo relativamente fácil de ser “provada” a sua “posse”. Compreendem os direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados); assim como contratos, licenças, segredos de mercado e base de dados. Também podem ser incluídos neste grupo, os recursos intangíveis do *design* e da reputação; embora estes pareçam estar atrelados a uma das formas de propriedade intelectual.
  - **Competências:** embora seja este o termo utilizado neste trabalho, aceita-se o termo habilidades como seu sinônimo. Baseando-se em Pavitt (1992), as competências específicas da firma são fundamentadas em habilidades e conhecimento que são funcional e organizacionalmente especializados. De acordo com Hall (1992), incluem o *know-how* (de empregados e *stakeholders*) e a cultura organizacional (percepção de qualidade, habilidade para aprender, transmissão do conhecimento e aprendizagem, etc.).
- **Capabilidade:** baseando-se em Teece, Pisano e Shuen (1997) e em Learned *et al.* (1969) pode-se afirmar que a capacidade de uma organização é a demonstrada e potencial capacidade de encontrar ou criar um recurso (tangível ou intangível) que seja verdadeiramente distinto, para “enfrentar” o mercado. Mais ainda, segundo Chandler (1992) essa capacidade é criada durante os processos de aquisição de conhecimento, resolução de problemas de produção e principalmente, através de inovações. Por fim, de acordo com Slack e Lewis (2001), as capacidades são as combinações de recursos e processos organizacionais que juntos sustentam uma vantagem competitiva. Em termos práticos, a análise de diferentes combinações entre recursos específicos previamente identificados como estratégicos para a firma, pode revelar a existência de

---

<sup>4</sup> Embora também se possa fazer referência a ativos tangíveis como máquinas, por exemplo, adotar-se-á neste trabalho, simplesmente a abordagem de ativos como se referindo aos recursos intangíveis.

capabilidades. Por exemplo, os procedimentos operacionais podem representar o melhor uso de uma matéria-prima a partir do *know-how* dos empregados; os laboratórios de P&D podem utilizar o conhecimento e a aprendizagem organizacional para desenvolver uma nova tecnologia; e o relacionamento com os *stakeholders* pode ser desenvolvido a partir do conceito de qualidade relacionado a uma marca.

Considerando-se as definições e linhas de raciocínio adotadas neste trabalho, podem-se estabelecer algumas hipóteses: uma firma que possui apenas recursos tangíveis pode alcançar uma vantagem competitiva desde que ela desenvolva a capacidade de torná-los únicos e valiosos; embora, pelo fato de serem tangíveis, existe uma maior probabilidade e facilidade de esses recursos serem copiados pelos concorrentes (conforme atesta a literatura sobre a VBR). Uma firma que possui, além dos tangíveis, recursos intangíveis, também pode alcançar uma vantagem competitiva desenvolvendo a capacidade de integrar todos esses recursos, especialmente os ativos e as competências, de forma igualmente única e valiosa. Neste caso, a vantagem competitiva tem grande chance de tornar-se sustentada devido à grande dificuldade existente em se copiar esses recursos, uma vez que eles são tácitos (essa dificuldade, que também podem ser encontrada para se copiar alguns recursos tangíveis, é a chamada ambigüidade causal - também atestada na literatura sobre a VBR). Conforme se observa, a capacidade é um conceito amplo que envolve a relação entre os recursos (tangíveis-tangíveis, tangíveis-intangíveis, e intangíveis-intangíveis) e destes com o meio (mercado). A Figura 2 ilustra esse raciocínio.



**Figura 2 - Ilustração dos conceitos de recursos e capacidades**

Nas seções seguintes desenvolve-se melhor a abordagem da VBR que a relaciona aos recursos, às capacidades, à vantagem competitiva sustentada e à estratégia.

## **2.2 VBR e vantagem competitiva sustentada**

Como premissa de base, a perspectiva da VBR estabelece que qualquer vantagem competitiva que uma firma venha a adquirir está implicitamente relacionada a um conjunto de recursos e capacidades estratégicos que sustentam essa posição e que, por conseguinte, deve ser protegido da concorrência sob pena de perda desta vantagem adquirida. Por extensão, conforme já abordado, para que esses fatores sejam uma fonte diferencial de competitividade, deve existir uma heterogeneidade em sua distribuição, ou seja, nem todas as firmas podem possuí-los, desenvolvê-los rapidamente, imitá-los ou acessá-los facilmente em um mercado de recursos.

Partindo-se dessa consideração, o sucesso competitivo não é uma função apenas de posicionamento estratégico, mas também da eficiência de uma firma em adquirir, acessar e utilizar os recursos estratégicos necessários para atuar nos mercados almejados. As capacidades que sustentam as vantagens competitivas são, nesta visão, função da forma com que a firma utiliza seus recursos estratégicos. Segundo Aaker (2000), uma vantagem competitiva é criada com base em três fatores: competição, ativos e competências.

Como ponto de partida para a construção de um estudo sob uma perspectiva VBR, os recursos das empresas necessitam primeiramente serem identificados e categorizados e, em um segundo momento, investigados quanto às condições que os tornam estratégicos.

Barney (1991) discute que a vantagem competitiva sustentada deriva de recursos e capacidades que uma firma controla e que são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Estes recursos e capacidades podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo as habilidades gerenciais de uma firma, seus processos organizacionais e rotinas, e o controle da informação e do conhecimento.

Fiol (2001) e Barney, Wright e Ketchen (2001) argumentam que no atual ambiente mais competitivo, os recursos e capacidades das organizações e a forma como elas os usam, devem mudar constantemente para produzir vantagens temporárias que mudam continuamente. Portanto, lucros superiores são mais prováveis de serem derivados da capacidade de destruir e reconstruir recursos ou rotinas especializados ao longo do tempo.

### 2.3 Aquisição de recursos e capacidades estratégicos

Ao mesmo tempo em que traz nova luz ao pensamento sobre competitividade, a VBR implica em uma série de considerações e reflexões críticas que remetem a uma necessária revisão dos modelos de tomada de decisões tradicionais. A empresa passa a ser pensada tanto no presente como no futuro, sendo o resultado das potencialidades e restrições de seu *portfolio* de recursos, e não apenas de seu *portfolio* de produtos, uma vez que cada produto é, em última análise, resultado da combinação de recursos. Ademais, para cada decisão de investimento na aquisição de recursos, deve-se considerar que eles possuem valor estratégico distinto no presente e no futuro, buscando não só o ótimo no presente, mas um equilíbrio entre o ótimo no presente e o possível ótimo no longo prazo. Firms são sistemas evolutivos e torna-se fundamental, portanto, visualizar os recursos e capacidades considerando-se sua utilidade e valor estratégico ao longo do tempo.

A VBR revela novas oportunidades para esta análise, mas, em contrapartida, impõe dois novos desafios estratégicos às firmas que atuam em ambientes dinâmicos: primeiro, as firmas têm de renovar constantemente o seu estoque de conhecimentos e habilidades, tanto aprendendo novos, como reconfigurando os antigos, adquirindo o que Teece, Pisano e Shuen (1997) definem como capacitações dinâmicas; segundo, as empresas têm de encarar *trade-offs* ou “apostas” em trajetórias tecnológicas e projetos de desenvolvimento de recursos muito antes de terem informações adequadas sobre os potenciais retornos econômicos desses recursos, os quais poderão ou não atender às expectativas (GHEMAWAT, 1991).

Os mecanismos subjacentes que permitem uma firma construir vantagem a partir da forma como ela muda o que ela “tem” e o que ela “faz”, são chamados capacidades dinâmicas. Estas capacidades dinâmicas serão construídas a partir dos recursos inerentes à firma e serão mediados por influências externas de mercado. Crucialmente, entretanto, o desenvolvimento e aplicação das capacidades serão dirigidos pela forma como os gerentes fazem os julgamentos sobre a firma e seu futuro. O problema prático é que as capacidades da firma são, quase sempre, não-óbvias e estão “escondidas” profundamente dentro de seus processos organizacionais e mais, são compostas de componentes tácitos tais como habilidades e experiência (SLACK e LEWIS, 2001).

Portanto, percebe-se que um estudo sobre o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentada baseada em recursos e capacidades não pode deixar de considerar o processo de aprendizagem, pelo qual a repetição e a experimentação habilitam as tarefas a serem executadas melhor e mais rápidas, e novas oportunidades de produção sejam identificadas

(DOSI; TEECE; WINTER, 1992b). A aprendizagem organizacional é cumulativa e envolve competências organizacionais ao invés de individuais. Conforme discutido pelos autores<sup>5</sup> o conhecimento gerado por tais atividades reside nas rotinas organizacionais, sendo essas rotinas modelos de interação que representam soluções de sucesso para problemas particulares.

Por fim, também se fazem pertinentes, considerações sobre a dependência de caminho (*path dependence*), o que reconhece que a “história importa”. Desta forma, os investimentos prévios de uma firma e seu repertório de rotinas influenciam seu comportamento futuro. Isto se sucede porque a aprendizagem tende a ser local, isto é, as oportunidades para novos desenvolvimentos de sucesso estarão atreladas a atividades prévias e serão, assim, específicas da transação e produção (TEECE, 1988).

## 2.4 VBR e estratégia

Alguns autores como Barney (1986, 1991) e Grant (1991) argumentam que a formulação de estratégia inicia-se propriamente não com uma avaliação do ambiente externo da organização, mas com uma avaliação dos recursos, capacidades e competências centrais da firma. Eles apontam que as variáveis independentes da VBR (os recursos e conjuntos de recursos) são definidas em um nível funcional da empresa, enquanto que a variável dependente (a vantagem competitiva e não os rendimentos econômicos *per se*) é definida em um nível diferente de análise, o corporativo ou dos negócios, onde são estabelecidas as estratégias que a firma persegue.

O valor de um recurso é dependente das capacidades e do “caminho” que a firma está seguindo. Em outras palavras, o valor é o encaixe do recurso ou capacidade à estratégia, combinado com o encaixe da estratégia com o ambiente externo (mercado). Black & Boal (1994) escrevem que a raridade de um recurso específico depende da combinação entre a raridade física no mercado de recursos e/ou a raridade do valor percebido do recurso devido às capacidades da firma, ou seja, a uma combinação particular de recursos. A não-imitabilidade e a não-substituição são a continuação do imperfeito mercado de recurso via informações restritas e via o custo de recriar ou desenvolver novas capacidades específicas que causam um resultado sinérgico.

---

<sup>5</sup> *ibid*

Essas incertezas envolvidas na definição da estratégia, vinculadas às dificuldades em identificar os recursos estratégicos e em tentar imitá-los, copiá-los, e substituí-los estão subjacentes ao conceito da ambigüidade causal (SANCHEZ & HEENE, 1996). Essa ambigüidade acaba por tornar-se também uma proteção que a firma dispõe, para seus recursos e capacidades, contra seus concorrentes.

Tem-se discutido que as características necessárias aos recursos da firma para gerarem retorno tornam improvável, se não impossível, a determinação *a priori* do conjunto de recursos requeridos para ganhar ou sustentar uma vantagem competitiva (BARNEY, 1986, 1991; PETERAF, 1993). De fato, a incerteza no ambiente externo contribui para este problema de determinação *a priori*, mas igualmente influente, é a incerteza no ambiente interno devido às relações entre os fatores que compõem os recursos, entre os recursos que compõem as capacidades, e entre as capacidades que são necessárias para seguir a estratégia da firma. O presente estudo se propõe a tentar diminuir esta dificuldade, na medida em que busca criar um método de identificação desses recursos e capacidades.

De acordo com Black & Boal (1994), o valor não deve ser determinado exclusivamente para cada recurso individualmente, mas também para um conjunto inteiro deles e que fazem parte da estratégia da firma. Por exemplo, segundo estes autores, se o caminho para competir igualmente inclui a posse dos recursos I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII e IX, mas em certas combinações, então a Firma 1 deve usar I + II + III, enquanto a Firma 2 deve usar I + IV + V. Ao mesmo tempo, a Firma 3 deve usar VII + VIII + IX, e a Firma 4 deve usar II + V + VI. Portanto, o recurso I tem valor para as Firmas 1 e 2, mas não para as Firmas 3 e 4. O valor depende de quais outros fatores estão presentes ou são controlados pela específica firma em questão. Isto implica que um único recurso não deve se configurar em um substituto total, mas implica que um conjunto inteiro, ou a configuração, ou ainda a relação entre os recursos é que devem agir como substituto para um outro e diferente conjunto de recursos. É este aspecto do uso configuracional e estratégico dos recursos, que permite às firmas perseguirem estratégias competitivas similares com diferentes recursos.

## **2.5 Considerações finais**

A afirmação de Penrose (1959) de que o crescimento da firma deveria ser medido com respeito ao valor presente do total de seus recursos (incluindo seu pessoal) usados para os seus próprios objetivos de produção pode ser extrapolada para a afirmação de que o sucesso da

firma em seu segmento de mercado deve ser medido com respeito ao valor total de seus recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades usados de maneira estratégica para se obter uma vantagem competitiva sustentada.

Mais ainda, o crescimento em novos mercados se constitui uma estratégia de expansão em longo prazo, dirigida principalmente por um desejo da firma de utilizar a vantagem competitiva criada pelas rotinas coordenadas aprendidas na produção, distribuição, marketing e na melhoria de produtos e processos existentes, assim como na criação de novos. O crescimento em novos segmentos de mercado é ainda mais complexo do que a expansão além das fronteiras, porque quase sempre são requeridos novos investimentos em ativos complementares físicos e humanos, isto é, é exigida a criação de novas capacidades – interação entre recursos estratégicos (CHANDLER, 1992).

Aaker (1989) identifica a rota para a vantagem competitiva sustentada como sendo um processo de gerenciamento de recursos (tangíveis e intangíveis), e de capacidades que envolve os três estágios seguintes: primeiramente, a identificação dos recursos e capacidades relevantes pela observação dos sucessos e das falhas; segundo, a seleção daqueles recursos e capacidades que serão relevantes às futuras necessidades do mercado; e terceiro, a implementação de programas que irão desenvolver, aumentar e/ou proteger estes recursos e capacidades.

Portanto, um estudo cujos objetivos sejam identificar, avaliar e analisar as formas de aquisição de recursos e capacidades estratégicos de maneira que seja possível criar uma matriz que relacione recursos/capacidades da firma com o mercado de produto específico, a partir da estratégia de uma firma, poderia ser de grande utilidade.

Esta matriz proposta seria semelhante à apresentada por Wernerfelt em seu artigo de 1984 (ver Figura 3). Entretanto, far-se-ia necessário adaptar essa matriz, de forma que o conceito de capacidades (e não somente de recursos) fosse abordado.

Mercado \ Recurso					
	I	II	III	IV	V
A	X				X
B	X	X			
C		X		X	
D			X		X

Fonte: Wernerfelt, 1984.

**Figura 3 - Matriz Recurso-Produto**

A análise seria conduzida por meio do que poderia ser chamada uma matriz Recursos/Capabilidades-Mercado, na qual os espaços marcados com X indicariam a importância de um recurso - tangível ou intangível - (representados pelos algarismos I, II, III, IV, V, etc.) para determinados mercados de produtos (representados pelas letras A, B, C, D, etc.) e vice-versa. Isto poderia se constituir em uma ferramenta de apoio à formulação de estratégia de uma firma.

Para se operacionalizar esta pesquisa, será adotada, neste trabalho, a abordagem proposta por Mills, Platts & Bourne (2003) que, baseados em métodos de identificação e avaliação de recursos previamente utilizados e publicados, propõem uma expansão da análise através de uma metodologia que envolve um conjunto de perguntas fundamentadas na teoria (VBR) e que são inicialmente apresentadas aos envolvidos na pesquisa. Desta forma, são avaliadas as dimensões valor, importância/desempenho e sustentabilidade dos recursos ao nível da organização. Posteriormente, as matrizes de recursos de cada empresa são preenchidas e são feitas análise e discussão das capacidades identificadas.

Recapitulando, brevemente, as contribuições dos diversos autores ligados, direta ou indiretamente, à VBR (de maneira complementar e até mesmo coincidente) formam a linha-mestra desta pesquisa. Wernerfelt define recursos de uma maneira mais geral. Penrose aborda os recursos tangíveis; enquanto Hall, os intangíveis. Já Slack e Lewis entram no campo das competências, tangenciando conceitos já estudados por Nelson e Winter como os de rotinas. Pavitt também contribui para o estudo dessas competências específicas e que muito contribuem para o processo de inovação. Teece abrange o conceito de competências introduzindo um caráter dinâmico; o que é acompanhado por Chandler, que muito utiliza a expressão capabilidade, focando-se, essencialmente, no processo de aquisição de conhecimento em novos mercados. Barney engloba tudo isso (recursos e capacidades) em uma discussão sobre vantagem competitiva. Por fim, as teorias de Porter também são úteis na medida em que mostram uma visão de mercado (e não somente de firma, como o faz a VBR), estabelecendo assim, os “limites teóricos” desta pesquisa.

No capítulo seguinte, faz-se uma análise mais pormenorizada do setor industrial objeto desta pesquisa, ou seja, o setor moveleiro. Busca-se, dessa forma, tentar entender a dinâmica desse mercado específico, saber como as empresas estão distribuídas e como elas se comportam. No decorrer das seções, partindo-se de um panorama mundial e depois nacional, também procura-se mostrar a relevância do papel desempenhado pela indústria moveleira de Bento Gonçalves dentro do cenário brasileiro, justificando o interesse subjacente ao seu estudo.

## 3 ANÁLISE DO SETOR MOVELEIRO

### 3.1 Considerações gerais

A indústria moveleira em muitas partes do mundo, inclusive no Brasil, é bastante fragmentada e tem como características marcantes um elevado número de micro e pequenas empresas e uma grande absorção de mão-de-obra. De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário (ABIMÓVEL, 2005), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 16.000 micro, pequenas e médias empresas, que geram mais de 189.000 empregos, de capital nacional em sua maioria. Segundo Venzke (2002), essas indústrias segmentam-se pelos processos de produção envolvidos, com diferentes matérias-primas (madeira, metal, plástico e outros) e diferentes produtos finais (móveis para residência e escritório, por exemplo). Ainda, devido a fatores técnicos e mercadológicos, elas são especializadas, geralmente, em um ou dois tipos de móveis, como por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros.

Ainda de acordo com o apresentado no trabalho de Venzke (2002), a demanda por móveis é diretamente proporcional ao nível de renda da população e ao comportamento de alguns setores da economia, particularmente o de construção civil. O gasto com móveis é também influenciado por mudanças no estilo de vida da população, por aspectos culturais, pelo ciclo de reposição do mercado, e por investimentos em marketing (que, de modo geral, é considerado muito baixo nessa indústria).

A tecnologia empregada nesse setor é deveras difundida e acessível, favorecendo uma estreita cooperação entre as indústrias de móveis e de máquinas, o que permite uma atualização e padronização constante da base tecnológica. Esse fato tem o “efeito adverso” de restringir o nível de diferenciação entre as indústrias e desestimular a inovação tecnológica.

Além da tecnologia, outros fatores de competitividade da indústria de móveis relacionam-se com novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que se referem ao produto, pelo aprimoramento do *design* e da utilização de novos materiais (VENZKE, 2002). Observa-se dessa forma, que existe um campo aberto para estudos sobre recursos inerentes à indústria moveleira – sejam eles tangíveis (tecnologia, empregados, matérias-primas, etc.) ou intangíveis (patentes em *design*, *know-how* de empregados, cultura organizacional) – para se buscar vantagens competitivas. As considerações sobre as capacidades presentes nas empresas do setor moveleiro também

são bastante pertinentes, pois a definição de estratégias comerciais e de rotinas de inovações (integrando os recursos deste setor) são elementos *sine qua non* na busca por diferenciação e por vantagens competitivas neste setor, que se apresenta tanto segmentado como homogeneizado em várias circunstâncias.

Alguns estudos e pesquisas já foram feitos nesta direção, ou seja, de se trabalhar com recursos do setor moveleiro. Entretanto, estes estudos ainda não visaram à construção de um *framework* que relacionasse esses vários recursos e as capacidades entre si, influenciando a formação das estratégias das empresas e buscando uma vantagem competitiva sustentada. Além do já citado trabalho de Venzke (2002), pode-se também fazer referência aos trabalhos de Ben e Figueiredo (2001), Verza (2002), Reginato (1999) e Stefenon (1996).

### **3.2 Panorama mundial**

Venzke (2002) apresenta um panorama mundial da indústria moveleira no qual a introdução de novos equipamentos automatizados por meio da microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresarial muito contribuiu para um aumento da produtividade na indústria de móveis (ganhos de escala e desenvolvimento tecnológico) e para uma flexibilização dos processos de produção (incrementos na variedade de produtos).

Juntamente com os avanços tecnológicos, tem havido um aumento da horizontalização da produção, ou seja, a participação de muitos produtores (interligados por redes, *clusters*, etc.) especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, que muito contribuem para redução dos custos industriais.

Também é digna de menção, a tendência, no mercado mundial, da introdução de novas matérias-primas além das tradicionais madeiras nobres (VENZKE, 2002). Devido à extinção de espécies e às restrições ambientais e comerciais, novas madeiras começam a penetrar nas indústrias moveleiras. A variedade de matérias-primas proporciona a mistura de diferentes materiais na confecção do móvel o que, em geral, reduz os custos finais e aumenta a qualidade dos produtos.

Nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, onde a funcionalidade do produto é um atributo essencial, existe uma tendência de se projetar móveis que sejam montados pelo próprio comprador do produto – *ready to assemble (RTA)* e *do it yourself (DIY)* – eliminando a figura do montador, reduzindo o preço do produto e os gastos com frete, trazendo grandes vantagens no comércio internacional (VENZKE, 2002).

No que diz respeito às estratégias de diferenciação do produto, o preço final continua como um fator importante de competitividade no setor em âmbito mundial. Na medida em que os avanços tecnológicos e a utilização de novas matérias-primas reduziram os preços dos móveis, eles foram perdendo o “*status*” de bens de luxo o que aumentou o seu consumo e reduziu o seu ciclo de reposição. Para o futuro do setor, aponta-se uma tendência para a fabricação de um tipo de móvel prático, padronizado, de baixo custo e confeccionado com diversos materiais, principalmente, madeiras de reflorestamento.

Ainda de acordo com Venzke (2002), seguem algumas especificidades dos principais mercados mundiais de móveis:

- A indústria moveleira nos Estados Unidos é fragmentada e distribuída em várias partes do país. O principal segmento é o de móveis para uso residencial e a matéria-prima mais utilizada é a madeira, especialmente carvalho, pinheiro e freijó;
- Na União Européia, a indústria de móveis representa algo em torno de 2% da produção de manufaturados. Dentre as empresas do continente, se destacam as italianas que, sozinhas, representam quase 40% do número total do setor moveleiro europeu (cerca de 96 mil empresas). Cabe destacar, também, as indústrias da Alemanha, França e Reino Unido que, juntas com as da Itália, respondem por mais de 70% do valor total da produção européia;
- A indústria italiana também é extremamente fragmentada, com um elevado número de pequenas e médias empresas, além de uma presença marcante da economia informal. Há uma grande horizontalização de pequenas e médias empresas que fornecem peças, componentes e produtos semi-acabados às grandes empresas, que apenas montam e fazem o acabamento dos móveis. A principal matéria-prima são chapas reconstituídas e painéis, havendo uma crescente combinação de diferentes materiais na confecção dos móveis tais como madeira, metal, vidro, pedra, couro, entre outros. A indústria moveleira italiana é referência mundial e sua diferenciação se faz principalmente no *design* dos produtos (o que, no limite, pode ser considerado um recurso intangível); ela possui um estilo característico que atualmente tem definido padrões de modernidade no mercado mundial;
- A indústria moveleira alemã é uma das mais desenvolvidas da Europa e onde, apesar da preferência dos consumidores por móveis de madeira sólida, estes dificilmente são confeccionados inteiramente com esse material devido a restrições ambientais. Neste mercado, destacam-se os móveis no padrão RTA (*ready to assemble*), em especial nos segmentos de cozinha e dormitório.

### 3.3 Panorama brasileiro

Venzke (2002, p.44), em seu trabalho, afirma que a “a realidade da indústria de móveis no Brasil vem mudando lentamente, mas ainda contrasta com o padrão internacional, principalmente no que diz respeito à incipiente difusão de tecnologia de ponta e a grande verticalização da produção nacional”.

Mesmo tendo investido fortemente na renovação do parque de máquinas na década passada, principalmente por meio da importação de equipamentos da Itália e da Alemanha, as empresas brasileiras modernas ainda são poucas, predominando aquelas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade. Cabe ressaltar ainda que existe muita informalidade no setor moveleiro brasileiro; o que dificulta a introdução e adoção de normas técnicas que visem a uma padronização dos móveis, assim como das suas partes e componentes intermediários.

Como aspectos positivos do setor moveleiro no Brasil, pode-se citar que a difusão de novas matérias-primas na indústria pode trazer impactos positivos na qualidade do produto final e no aumento da produtividade e redução de preço ao consumidor. Além disso, o país tem potencial para desenvolver importantes vantagens competitivas na área de produtos confeccionados a partir de madeira de reflorestamento, tanto pela diversidade de opções como pelo grande espaço físico para o cultivo dessas culturas; constituindo-se uma alternativa às restrições ambientais contra a exploração da madeira nativa, que tendem a aumentar em longo prazo.

Conforme dados da Abimóvel (2005), as empresas moveleiras no Brasil localizam-se, em sua maioria, na região centro-sul do país, constituindo, em alguns estados, pólos moveleiros, a exemplo de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul, em Santa Catarina; Arapongas, no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo, em São Paulo; Ubá, em Minas Gerais; e Linhares, no Espírito Santo.

São Paulo é a unidade da federação com maior número de empresas moveleiras (3.821), que empregam 46.717 trabalhadores; seguida pelo Rio Grande do Sul, com 2.467 estabelecimentos, empregando 31.477 trabalhadores; e por Minas Gerais e Paraná, com 2.118 e 2.103 estabelecimentos, empregando 22.457 e 28.217 trabalhadores, respectivamente. Ainda pode-se citar Santa Catarina, com 1.961 empresas, que empregam 25.566 trabalhadores.

Ainda segundo a Abimóvel (2005), se separadas por pólos moveleiros, as empresas estariam assim distribuídas: 3.000 em São Paulo - SP, com 9.000 empregados; 370 em Bento Gonçalves - RS, com 10.500 empregados; 310 em Ubá - MG, com 3.150 empregados; 210

em Mirassol – SP e São Bento do Sul – SC, ambas com 8.500 empregados; 145 em Arapongas – PR, com 7.500 empregados; 130 em Linhares e Colatina – ES, com 3.000 empregados; 117 em Bom Despacho – MG, com 2.000 empregados; 85 em Votuporanga – SP, com 7.400 empregados; 60 em Lagoa Vermelha – RS, com 1.800 empregados; e 54 em Tupã – SP, com 700 empregados.

O faturamento do setor, entre 2000 e 2004, é dado pela tabela abaixo:

**Tabela 1 - Faturamento do setor moveleiro (em milhões de US\$)**

<b>Ano</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Produção/Faturamento	4.815	4.129	3.457	3.587	4.271
Consumo	4.443	3.749	3.002	2.995	3.422
Exportação	485	479	533	662	941
Importação	113	99	78	70	92
Export/Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0
Import/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6

Fonte: ABIMÓVEL, 2005.

Deste faturamento, 60% referem-se a móveis residenciais, 25% a móveis de escritório e 15% a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares.

De acordo com Serconi (2003), as características do segmento de móveis de madeira para residência, principais produtos da indústria de móveis brasileira (60% do faturamento), são os apresentados no Quadro 1. Esse tipo de móveis tem características particulares. Os móveis torneados de produção seriada, detentores de detalhes de acabamento, misturam formas retas e curvilíneas e dividem-se em dois grandes subsegmentos de acordo com a matéria-prima utilizada: o de madeiras de lei e o de madeiras de reflorestamento. Ainda segundo este autor, nesse segmento atuam basicamente empresas de médio porte com faturamento anual na faixa de US\$ 15 milhões, sendo que a maioria das empresas é exportadora com parcela de 50% a 100% do faturamento total referente a exportações. Na produção sob encomenda, há a presença predominante de micro e pequenas empresas, em sua grande maioria marcenarias, cuja matéria-prima básica utilizada são as madeiras compensadas e madeiras nativas. Esses fabricantes utilizam equipamentos em geral ultrapassados e empregam o trabalho artesanal em larga escala, com o produto final destinando-se ao mercado interno.

Por sua vez, os móveis retilíneos de produção seriada são fabricados por empresas mais modernas e em maior escala. Em geral, não possuem detalhes e são lisos, ou no caso de

haver alguma particularidade, o desenho é simples e sem excessivos requintes. Normalmente, este segmento é destinado ao público detentor de menor poder aquisitivo (GORINI, 1998).

**Quadro 1 - - Principais características do segmento de móveis de madeira para residência**

Tipo de Móvel	Produção	Matéria-Prima Predominante	Porte das Empresas	Principal Mercado Consumidor	Grau de Tecnologia
Torneado	Seriada	Madeira de reflorestamento (em especial, serrado de pinus)	Grandes e médias	Mercado externo	Alto
	Sob encomenda	Madeiras de lei (em especial, serrado de folhosas)	Pequenas e micro	Mercado nacional (em especial, para as classes alta e média)	Baixo (quase artesanal)
Retilíneo	Seriada	Aglomerado	Grandes e médias	Mercado nacional (em especial, para as classes média e baixa)	Alto
	Sob encomenda	Compensado e aglomerado	Pequenas e micro	Mercado nacional (em especial, para as classes média e baixa)	Médio

Fonte: BNDES, 1998.

No que diz respeito ao perfil das empresas moveleiras brasileiras, as fabricantes de móveis estão assim distribuídas em relação ao seu tamanho (**porte de empresas por faixas de pessoal ocupado, segundo as fontes de referência citadas no documento MDIC/SDP/DMPNE – 05/12/02, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**):

**Tabela 2 - Perfil das empresas moveleiras brasileiras**

Fontes	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
RAIS/ TEM nº de empregados	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
SEBRAE Indústria	0 a 10	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
SEBRAE Comércio e Serviços	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100

1. Micro empresas (até 9 empregados)	10.830
2. Pequenas empresas (10 a 49 empregados)	3.573
3. Médias (50 a 99 empregados)	957
4. Grandes (mais de 100 empregados)	752
<b>5. Total</b>	<b>16.112</b>

Fonte: RAIS 2003 *apud* ABIMÓVEL, 2005.

Nos últimos anos, com o aumento da exportação, a indústria moveleira desenvolveu bastante a sua capacidade de produção e incrementou, de forma significativa, a qualidade de seus produtos. O contato com tecnologias avançadas, matérias-primas sofisticadas e novos padrões de qualidade têm pautado a produção da indústria brasileira de móveis nos últimos tempos. A tabela e o gráfico abaixo, fornecidos pela Abimóvel (2005), mostram as exportações anuais da indústria do mobiliário no período de 1990 a 2004:

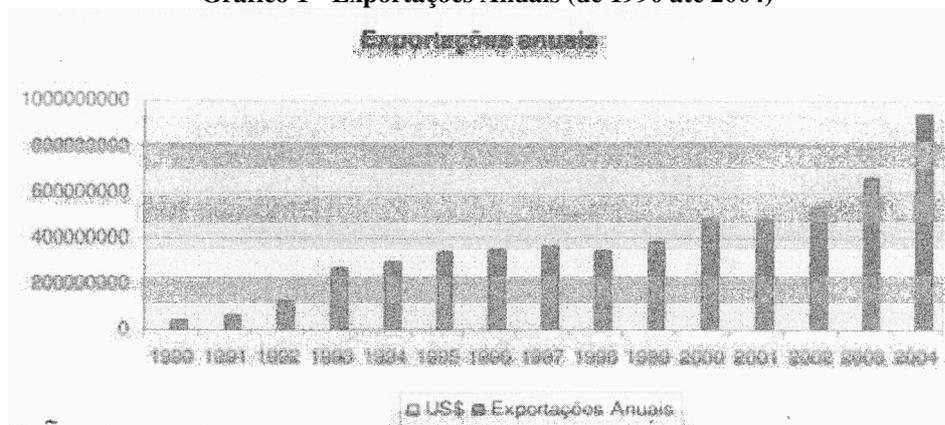
**Tabela 3 - Exportações Anuais (de 1990 até Agosto de 2005)**

ANO	US\$
1990	39.744.595
1991	57.295.962
1992	125.694.839
1993	266.069.681
1994	293.545.956
1995	336.558.513
1996	351.324.802
1997	366.331.006
1998	338.081.212
1999	385.202.520
2000	485.174.452
2001	479.085.232
2002	532.486.497
2003	661.556.905
2004	940.574.475
2005*	672.810.187

\* até AGOSTO 2005

Fonte: ABIMÓVEL, 2005.

**Gráfico 1 - Exportações Anuais (de 1990 até 2004)**



Fonte: ABIMÓVEL, 2005.

Com relação aos principais estados exportadores, Santa Catarina e Rio Grande do Sul lideram o *ranking*, seguidos por Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Desde 2004, a Bahia têm ultrapassado Minas Gerais no valor total de exportações. Por representarem, juntos, mais de 70% do valor total exportado, os dois primeiros estados se destacam conforme tabela abaixo (a tabela das exportações de 2004 também é apresentada):

**Tabela 4 - Exportações (em US\$) de Santa Catarina e Rio Grande do Sul de 2000 a 2004**

	Ano 2000		Ano 2001		Ano 2002		Ano 2003		Ano 2004	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
SC	223.615.562	46	226.469.812	47	284.229.755	53,3	330.777.373	50	426.989.118	45
RS	158.650.876	32,7	151.032.818	31,5	145.811.838	27,3	180.678.970	27	276.519.636	29

Fonte: ABIMÓVEL, 2005.

**Tabela 5 - Principais estados exportadores em 2004 (Valores em US\$)**

ESTADO	NCM 9401	NCM 9403	NCM 9404	TOTAL	%
	<b>assentos</b>	<b>móveis</b>	<b>colchões</b>		
SANTA CATARINA	17.382.206	409.462.260	144.652	426.989.118	45
RIO GRANDE DO SUL	45.776.347	230.335.923	407.366	276.519.636	29
PARANÁ	30.066.412	61.759.263	108.410	91.934.085	9,7
SÃO PAULO	35.978.420	31.466.900	279.953	67.725.273	7,2
BAHIA	45.218.528	104.489		45.323.017	4,8
MINAS GERAIS	1.611.721	5.590.102	444.689	7.646.512	0,8
MARANHÃO	1.715.150	2.605.090		4.320.240	0,3
ESPÍRITO SANTO	39.984	5.839.300	930	5.880.214	0,6
PARÁ	868.525	3.023.566	15.427	3.907.518	0,4
CEARÁ	828.310	2.191.698	43.149	3.063.157	0,3
MATO GROSSO DO SUL	621.891	1.186.679		1.808.573	0,2
RIO DE JANEIRO	1.672.246	1.059.682	820	2.732.748	0,3
AMAZONAS	163.956	160.452		324.408	0,03
RONDÔNIA	28.837	135.239		164.076	0,02
PERNAMBUCO	187.374	475.519	71.774	734.667	0,07
OUTROS	403.640	895.309	131.306	1.435.083	0,1
RIO GRANDE DO NORTE		66.150		66.150	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>182.563.550</b>	<b>756.362.449</b>	<b>1.648.376</b>	<b>940.574.475</b>	<b>100,0%</b>
	<b>18,5%</b>	<b>81%</b>	<b>0,5%</b>		

Fonte: ABIMÓVEL, 2005.

O Rio Grande do Sul possui 268 empresas exportadoras no Setor Mobiliário, sendo a grande maioria delas, localizada em Bento Gonçalves.

### 3.4 Pólo moveleiro de Bento Gonçalves – RS

Reginato (1999) faz um breve histórico do desenvolvimento da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul a partir da chegada dos imigrantes ao estado. Inicialmente, a confecção de móveis tinha um caráter meramente artesanal, com o intuito de atender às necessidades pessoais e da pequena comunidade que se formava.

Na década de 20, se inicia a industrialização do mobiliário; seguida pela fabricação em série e pelo surgimento dos primeiros canais de distribuição nas décadas de 40 e 50. Seguem-se anos de desenvolvimento e expansão da indústria. Muitas das empresas em atividade atualmente foram fundadas entre o final dos anos 60 e início dos anos 70.

A partir de 1970, o aumento significativo da demanda interna por móveis proporcionou um aprimoramento tecnológico do setor. Devido a isso que muitas empresas, naquela época, direcionaram suas produções para atender exclusivamente ao mercado interno; o que provocou, dez anos mais tarde, com a retração da economia, uma perda da capacidade de realizar novos investimentos e a conseqüente desatualização tecnológica e falta de estratégias adequadas para competir no mercado externo (REGINATO, 1999).

Atualmente, com a abertura ao comércio exterior, algumas empresas já identificaram oportunidades para a absorção de novas tecnologias e matérias-primas, adotando estratégias ofensivas e buscando meios para a modernização de suas instalações. Além disso, o reconhecimento da importância dos recursos e capacidades estratégicos inerentes a cada empresa pode proporcionar mais uma ferramenta para enfrentar a acirrada concorrência interna e externa.

Continuando a análise histórica da indústria moveleira de Bento Gonçalves, foi em 2 de Maio de 1961 que se criou a Móveis Carraro S.A, em Bento Gonçalves; que atualmente é o maior fabricante de móveis do estado. Posteriormente, em 1968, a Todeschini S.A, também de Bento Gonçalves, e que desde 1939 marcou presença fabricando instrumentos musicais, entra no segmento de móveis de cozinha. Em 1975, a Associação Profissional das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves é transformada no Sindmóveis e, dois anos mais tarde, é realizada a I Mostra do Mobiliário da cidade, precursora da Movelsul (atual feira de móveis que é realizada na cidade a cada dois anos). Em 1983, é criado o Centro Tecnológico do Mobiliário do Senai (SENAI – CETEMO) e dez anos depois, moveleiros de Bento Gonçalves promovem no mês de Março, a primeira Feira Internacional de Máquinas, Matérias Primas e Acessórios para a indústria moveleira (FIMMA), realizada a cada dois anos. Em 1994, é implantado o primeiro Curso Superior da Tecnologia em Produção

Moveleira, da Universidade de Caxias do Sul, em parceria com o SINDMÓVEIS, MOVERGS e SENAI-CETEMO, funcionando no campus da Fundação Educacional da Região dos Vinhedos (FERVI) em Bento Gonçalves.

O município de Bento Gonçalves está localizado na região serrana do Rio Grande do Sul, com colonização predominantemente italiana, distante 130Km da capital, Porto Alegre. Com aproximadamente 90mil habitantes, destaca-se pelo seu alto desenvolvimento econômico, baseado na vitivinicultura e indústria moveleira.

Conforme visto anteriormente, o Rio Grande do Sul tem grande destaque no cenário moveleiro do Brasil, representando mais de 20% da produção nacional e cerca de 30% do total das exportações de móveis. Com quase 2.500 empresas, o setor gera mais de 30mil empregos diretos e é responsável por cerca de 2% do PIB estadual (sendo que toda a cadeia produtiva do mobiliário movimenta em torno de 8% do PIB estadual), possuindo faturamento bruto de aproximadamente R\$ 3,17 bilhão; produzindo 17% para exportação e 83% para o mercado interno (MOVERGS, 2005).

Bento Gonçalves, por sua vez, possui o maior pólo moveleiro do Rio Grande do Sul, com destaque na produção de móveis populares, de madeira maciça e, especialmente, de aglomerados, destinados predominantemente ao mercado interno. Os móveis residenciais (principalmente de cozinha e dormitórios) e para escritórios representam, respectivamente, 65% e 15% da produção local. Apesar da grande maioria das empresas destinarem sua produção para o mercado interno, o município é também um pólo exportador importante de móveis confeccionados com madeiras reflorestadas, por exemplo, pínus (VENZKE, 2002).

Neste ponto do trabalho, tendo-se exposto a fundamentação teórica que norteia esta pesquisa, bem como o setor moveleiro, objeto de análise, será feita, no próximo capítulo, a apresentação dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Considerações gerais

O estudo contemplou empresas pertencentes à indústria moveleira de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, e envolveu, além do desenvolvimento conceitual e metodológico, pesquisa de campo junto a essas empresas.

A pesquisa, verdadeiramente, teve início com um aprofundamento dos referenciais teórico-conceituais apresentados anteriormente, com o objetivo de se formular um *framework* analítico, centrado na abordagem da Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR), para identificar, avaliar e analisar os recursos, fossem eles tangíveis ou intangíveis, e as capacidades estratégicas de uma organização. A avaliação contemplou as dimensões valor, importância/desempenho e sustentabilidade de um recurso, seguindo-se uma abordagem proposta por Mills, Platts & Bourne (2003), e que será mais bem detalhada ao longo deste capítulo.

O tipo de estudo desenvolvido, conforme preconizado por Yin (2001), foi um Estudo de Casos Múltiplos. Segundo este autor, a escolha da estratégia de pesquisa deve considerar três condições fundamentais: tipo de questão de pesquisa, exigência de controle sobre eventos comportamentais, e focalização ou não em acontecimentos contemporâneos.

O tipo de questionamento a ser realizado pela pesquisa é o seguinte: Qual a relação entre recursos e capacidades na formulação das estratégias das empresas? Como identificá-los? Como avaliá-los? e Como analisá-los? Além disso, o fato de não exigir controle sobre eventos comportamentais e focalizar acontecimentos contemporâneos, são características do estudo que fazem com que o método de pesquisa escolhido seja o estudo de caso.

Segundo Yin (2001), a investigação de estudo de caso tem a característica de enfrentar uma situação única, na qual existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, o que caracteriza o presente estudo. A pesquisa de recursos, tangíveis e intangíveis, e de capacidades, se mostra bastante complexa na medida em que apresenta inúmeras variáveis que nem sempre são facilmente identificáveis. Dessa forma, o estudo de caso parece, de fato, ser a estratégia de pesquisa mais apropriada, na medida em que o mesmo se mostra adequado a pesquisas caracterizadas pela sua complexidade.

A escolha por um Estudo de Casos Múltiplos deve-se ao fato de que, para ser possível identificar diversos tipos de recursos, tanto tangíveis como intangíveis, e de capacidades, é

necessário estudar mais de uma empresa, pois, para que o recurso ou a capacidade seja estratégico, se faz fundamental compará-los dentre essas diversas empresas. Trata-se de uma aceitação de que os diversos casos constituem replicações literais (resultados semelhantes) em relação a alguma teoria pré-determinada (no caso, a VBR).

Para responder à questão de pesquisa de quais são, como se caracterizam e como são desenvolvidos os recursos e capacidades estratégicos na indústria moveleira de Bento Gonçalves, baseado na perspectiva da VBR, buscou-se, em um primeiro momento, identificar e categorizar (avaliando e analisando conforme os parâmetros mostrados nos objetivos do trabalho) esses fatores das empresas e, em um segundo momento, foram investigadas as condições que os tornam estratégicos.

É importante frisar que uma das limitações da pesquisa, ou pelo menos um dos obstáculos que se procurou superar, foi o fato de os recursos intangíveis e as capacidades das empresas não serem tão facilmente identificáveis. Para isso, acredita-se que o aprofundamento teórico realizado, assim como a confecção de um Protocolo de Pesquisa (APÊNDICE A) descrevendo as variáveis segundo a óptica da VBR, listando de forma clara os objetivos e apresentando o roteiro de entrevista a ser seguido, facilitou, sobremaneira, a coleta e análise de dados.

As variáveis adotadas foram os recursos (tangíveis e intangíveis) e as capacidades, conforme definidos no referencial teórico, quais sejam:

- **Recursos tangíveis:** planta, equipamentos (máquinas), empregados, terra e recursos naturais, materiais brutos (matéria-prima), bens semi-acabados, produtos residuais e intermediários, estoques;
- **Recursos intangíveis: Ativos:** *design*, patentes, marcas registradas, direitos autorais, projetos registrados, contratos, licenças, segredos de mercado, base de dados e reputação. **Competências:** *know-how* de empregados, *know-how* dos *stakeholders*, percepção de qualidade, habilidade para aprender, conhecimento organizacional e aprendizagem organizacional;
- **Capabilidades:** diferentes combinações entre recursos específicos previamente identificados como estratégicos para a firma.

Os dados coletados foram a posse ou não de algum desses recursos e capacidades e suas características. Na segunda fase da análise, foram coletados dados referentes ao valor dos recursos possuídos, sua importância/desempenho e sua sustentabilidade (sob a ótica organizacional), analisando-se as suas demandas, seus processos de produção e proteção, e a eventual existência de produtos substitutos.

A escolha dos casos estudados foi feita da seguinte maneira: juntamente com dois especialistas no setor moveleiro, procurou-se separar algumas indústrias de móveis de Bento Gonçalves segundo o seu perfil (pequena, média e grande). Depois, através de ligações telefônicas para as empresas, verificou-se a disponibilidade de seus diretores e gerentes para a realização da entrevista, de forma que se tivesse pelo menos uma empresa de cada porte. Uma das indústrias, em particular a média empresa estudada, era de grande interesse para a pesquisa por trata-se da pioneira, no setor moveleiro gaúcho, na adoção de patentes para a proteção de seus produtos.

Analisando-se uma empresa de cada porte, procurou-se verificar se era possível encontrar diversos e diferentes recursos estratégicos, bem como variadas capacidades; e se esses fatores diferiam segundo o porte da indústria. Foram pesquisadas quatro empresas, identificadas a seguir em ordem decrescente de perfil (de acordo com a Tabela 2):

- EMPRESA 1 (grande empresa);
- EMPRESA 2 (média empresa);
- EMPRESA 3 (pequena empresa);
- EMPRESA 4 (pequena empresa).

Optou-se, como método de pesquisa, por entrevistas semi-estruturadas, baseadas no roteiro apresentado no Protocolo de Pesquisa. Esta opção foi devido ao fato de as variáveis do estudo não serem tão facilmente identificadas e caracterizadas (recursos intangíveis e capacidades), e a aplicação de entrevista estruturada ou de um questionário fechado, por exemplo, poderia gerar dúvidas ou dar margens a diferentes interpretações dessas variáveis. Na entrevista semi-estruturada, o entrevistador tem uma participação ativa, apesar de observar um roteiro, podendo fazer perguntas adicionais para esclarecer questões que sejam fundamentais à compreensão do assunto e ao alcance dos objetivos da pesquisa.

Seguindo recomendação de Becker (1998), procurou-se substituir as perguntas do tipo “por que” para perguntas do tipo “como”, pois, na opinião do autor, o primeiro tipo de pergunta pode colocar o informante numa posição defensiva. Assim, ao realizar as entrevistas do estudo de caso, procurou-se agir em dois níveis ao mesmo tempo: satisfazendo às necessidades da linha de investigação enquanto, de forma simultânea, passando adiante questões “amigáveis” e “não-ameaçadoras” nas entrevistas.

A coleta de dados secundários deu-se junto às associações do setor moveleiro, aos centros de pesquisa e informações, aos sindicatos e federações da indústria, e em feiras do

setor. Também foi realizada pesquisa em trabalhos acadêmicos, consultados a partir da base de dados de Universidades (tais como UFRGS, UCS, UFRJ, PUC-SP, PUC-RJ), da CAPES, e do Governo Federal (Domínio Público<sup>6</sup>).

O estudo é de natureza exploratória, pois foram realizados poucos trabalhos desse tipo (MALHOTRA, 2001). A atual pesquisa tem a intenção de proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema proposto, sendo a análise essencialmente qualitativa. As dimensões valor, importância/desempenho e sustentabilidade dos recursos foram avaliadas segundo uma óptica qualitativa, baseada em perguntas específicas contidas no Protocolo de Pesquisa e explicadas na próxima seção – Método. O foco da análise considerada na pesquisa foi a identificação, avaliação e análise dos recursos e capacidades estratégicos das empresas.

A utilização de várias fontes de dados visou a enriquecer a análise, buscando-se o que Yin (2001) chama de processo de triangulação de dados, no qual o conjunto de dados coletados possa convergir para um mesmo ponto, melhorando e aprimorando o entendimento e a validade das conclusões a serem obtidas.

O período de análise foram os últimos dez anos, proporcionado pelos dados secundários, e a situação atual, revelada pelos dados primários.

## 4.2 Método

Como informantes-chave para a coleta de dados nas empresas e para realizar a entrevista, foram escolhidos os diretores presidentes ou diretores industriais das mesmas. Entretanto, em dois casos, por indicação dos próprios diretores industriais, acabou-se realizando a entrevista com os gerentes industriais. Observou-se que, quanto maior o porte da empresa, mais difícil é o acesso, por conveniência de agenda, aos diretores presidentes e aos diretores industriais. Desta forma, os entrevistados nas empresas foram:

- EMPRESA 1 – Gerente Industrial;
- EMPRESA 2 – Gerente Industrial;
- EMPRESA 3 – Diretor Presidente;
- EMPRESA 4 – Diretor Presidente.

Para a realização da pesquisa, elaborou-se uma ferramenta de apoio chamada de Matriz Recursos / Capacidades – Mercado (Matriz 1). Esta matriz, concebida a partir da junção do referencial teórico (Figura 3) com dados primários coletados sobre a indústria

---

<sup>6</sup> Endereço na internet: [www.dominiopublico.gov.br](http://www.dominiopublico.gov.br)



moveleira, permitiu identificar os recursos estratégicos e as capacidades inerentes a cada empresa pesquisada.

A primeira coluna da matriz contém os ramos nos quais se subdivide o setor moveleiro, ou seja, os mercados de atuação em que as empresas podem se inserir, uma vez que este setor é bastante segmentado. Esta lista de mercados é bastante completa, já que inclui também fornecedores (fitas de borda, grampeadores e grampos, máquinas e equipamentos, puxadores, revestimentos de superfícies, rodízios, tecidos e revestimentos, tintas e vernizes, vidro e acrílico) e prestadores de serviço (software). É interessante notar que uma empresa pode atuar em mais de um mercado, sendo possível utilizar uma única matriz para identificar e avaliar todos os seus recursos e capacidades. Esta ferramenta de apoio foi analisada previamente por dois especialistas no setor moveleiro antes de partir-se a campo; inclusive, sendo observado que o mercado de grampeadores e grampos, e o de rodízios não estão presentes no Rio Grande do Sul.

As duas primeiras linhas da matriz contêm os recursos definidos no referencial teórico e separados por tipo: recursos tangíveis, ativos e competências. A partir de uma análise prévia, procurou-se listar os recursos prováveis de serem identificados na indústria moveleira (por exemplo, omitiu-se recursos como terra e bens naturais, direitos autorais). Outros recursos foram associados a outro mais representativo, procurando-se fazer a sua identificação mais específica durante a entrevista: bens semi-acabados, produtos residuais e intermediários, foram associados a estoques; *design* foi associado a patentes ou a projetos; reputação foi associada à marca.

O preenchimento da matriz foi efetuado juntamente com o informante-chave da empresa, concomitantemente à realização da entrevista; o procedimento adotado foi o seguinte: juntos, sentados em uma mesa, tanto o entrevistador como o informante-chave tinham diante de si uma cópia do protocolo de pesquisa e uma cópia da Matriz 1. O primeiro passo consistia em especificar todos os mercados de atuação da empresa (primeira coluna da matriz). Em um segundo momento, baseando-se no roteiro de entrevista constante no protocolo de pesquisa, foi-se marcando com um **X** os recursos identificados como sendo estratégicos para cada ramo de mercado – primeiramente os recursos tangíveis, depois os intangíveis, ativos e competências. É importante destacar que os recursos considerados estratégicos podem diferir de um ramo de mercado para outro dentro de uma mesma empresa, ou entre empresas diferentes atuando nos mesmos mercados. À medida que iam sendo feitas as perguntas, ia-se tomando nota das características desses recursos e ia-se avaliando seu

valor, importância/desempenho e sustentabilidade por meio de perguntas específicas e direcionadas.

Tendo-se marcado todos os X na matriz, passava-se, no protocolo de pesquisa, a seguir o roteiro de entrevista para identificação das capacidades. Através das perguntas, buscava-se encontrar relações específicas entre os recursos destacados na matriz. As informações fornecidas e comentários realizados durante toda a entrevista eram cruzados de forma a validar as relações próprias e exclusivas entre os recursos estratégicos marcados; a “filosofia” deste procedimento, e que foi comunicada ao entrevistado, era: que relações poderiam ser identificadas entre os recursos apontados como estratégicos e que poderiam ser consideradas como exclusivas da empresa. Cada relação específica entre dois ou mais recursos, identificada na entrevista, foi representada por setas traçadas na matriz. Estas setas, ligando determinados recursos, representam as capacidades identificadas em cada empresa. É interessante notar que as setas podem ligar recursos do mesmo tipo ou de tipos diferentes, geralmente em um mesmo ramo de mercado, mas podendo ocorrer entre ramos distintos.

De acordo com a abordagem de Mills, Platts & Bourne (2003), adotou-se três passos iniciais na pesquisa:

- (1) Decidiu-se a unidade de análise (recursos e capacidades) e a direção dessa análise (identificar e avaliar esses recursos e capacidades sob a óptica da VBR);
- (2) Instruíram-se os entrevistados com as idéias de recursos e capacidades, por meio da apresentação do Protocolo de Pesquisa com a definição destes termos, extraída da teoria. Também através de exemplos, buscou-se “sintonizar” os informantes com estes conceitos abstratos;
- (3) Entrevistaram-se os informantes, tendo-se em mãos a Matriz Recursos / Capacidades – Mercado, categorizando-se os elementos para ajudá-los a melhor identificar os diferentes tipos de recursos e as relações entre esses recursos (capacidades), que pudessem ser encontrados na empresa; permitindo, então, melhorar a compreensão dos resultados.

Ainda baseando-se em Mills, Platts & Bourne (2003), adotou-se três métricas para separar os recursos ordinários daqueles mais importantes, potenciais e realmente estratégicos. A primeira delas avaliando o valor do recurso, através de perguntas do tipo: “Como é medido o valor desses recursos?” ou “A empresa faz uso de indicadores contábeis como o ROI (*Return on Investment*)?”. A segunda métrica diz respeito à importância/desempenho do recurso, sendo avaliada por meio de perguntas do tipo: “Como se dá a percepção de que este é

um recurso estratégico?” ou “Como é avaliado o desempenho deste recurso?” ou ainda “Como são desenvolvidos estes recursos?”. Por fim, a terceira métrica se refere à sustentabilidade do recurso, e é avaliada por perguntas do tipo: “Qual o montante de investimento dedicado a este recurso?” ou “Existe a ameaça de produtos substitutos para os seus produtos considerados estratégicos?” ou ainda “O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos?”.

A identificação das capacidades acontece simultaneamente à aplicação dessas perguntas e de outras específicas, bem como do cruzamento de dados e informações no decorrer da entrevista. A flexibilidade da realização de uma entrevista semi-estruturada permitiu que as capacidades encontradas fossem discutidas e confirmadas pelo informante à medida que se repetia alguma pergunta com o intuito de enfatizar a resposta, ou então, se fazia perguntas do tipo: “O senhor confirma que esta é uma capacidade que pode ser identificada?” ou “O senhor considera que a relação entre estes recursos pode ser considerada única e valiosa?”.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa.

## 5 RESULTADOS

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, são apresentados os dados e informações secundários, tendo em vista que estes fornecem uma visão geral e atual do setor moveleiro, com suas características inerentes e com o contexto no qual estão inseridas as empresas pesquisadas. Em seguida, são apresentados os dados e informações colhidos junto a cada empresa, já de maneira bem específica.

### 5.1 Dados e informações secundários

#### 5.1.1 ABIMÓVEL

Inicialmente, buscou-se colher dados e informações gerais sobre a indústria moveleira que, de alguma forma, estivessem ligados ao assunto da pesquisa. Para isso, foram enviados correios eletrônicos e realizadas ligações telefônicas para a ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário), localizada em São Paulo.

A Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário é uma entidade de representatividade nacional, com cerca de 30 anos de atuação, e que congrega os fabricantes de móveis e fornecedores de insumos para a cadeia moveleira de todo o país. Através de parcerias com sindicatos, associações do setor, e entidades no Brasil (como o SENAI, SEBRAE e CNI), além de parcerias com institutos de pesquisa como o IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), a ABIMÓVEL elabora relatórios como o Panorama do Setor Moveleiro no Brasil<sup>7</sup> e promove o desenvolvimento de um banco de informações com dados do setor moveleiro.

Verificou-se que, no tocante ao número de empregados distribuídos nas empresas moveleiras do Rio Grande do Sul de acordo com o tipo de matéria-prima trabalhada, prevalecem mesmo aqueles que trabalham em empresas que fabricam móveis predominantemente em madeira (80%), seguidas pelas que fabricam móveis predominantemente em metal (10%) e com outros materiais (5%). Os 5% restantes são de empregados que trabalham nas indústrias que fabricam colchões. Os dados estão na Tabela 6.

---

<sup>7</sup> Esses relatórios podem ser encontrados na *internet* no endereço da ABIMÓVEL: [www.abimovel.com](http://www.abimovel.com)

**Tabela 6 - Distribuição dos empregados nas empresas moveleiras do Rio Grande do Sul quanto ao tipo de matéria-prima trabalhada**

<b>Tipo de matéria-prima</b>	<b>Ano</b>	<b>Quantidade de empregados</b>
Móveis predominância madeira	2002	25.773
	2000	22.995
	Variação %	12,1
Móveis predominância metal	2002	3.131
	2000	3.166
	Variação %	-1,1
Móveis outros materiais	2002	1.737
	2000	1.611
	Variação %	7,8
Colchões	2002	836
	2000	660
	Variação %	26,7
Total Geral	2002	31.477
	2000	28.432
	Variação %	10,7

Fonte: Adaptada de ABIMÓVEL, 2005.

A partir desses dados, observa-se que para o Rio Grande do Sul, a madeira tem destaque como matéria-prima; podendo ser um recurso tangível estratégico, bem como a mão-de-obra, que em sua grande maioria especializa-se no trabalho com este tipo de material. Mais ainda, diante disso, o setor pode buscar desenvolver capacidades tais como incentivar, especialmente junto às Universidades, pesquisas sobre a exploração da madeira e promover, em conjunto com os sindicatos, cursos de aperfeiçoamento da mão-de-obra para o trabalho com esta matéria-prima. Nota-se também, que houve um decréscimo muito pequeno (1,1%), entre os anos de 2000 e 2002, do número de empregados trabalhando em indústrias de móveis metálicos; entretanto, verifica-se um aumento razoável dos que passaram a trabalhar com colchões (26,7%), o que é indício de certa expansão estratégica no mercado nacional deste tipo de produto. No geral, o setor teve um aumento de 10,7% no número de funcionários entre estes dois anos.

Uma importante informação coletada foi a de que, atualmente, a ABIMÓVEL, em parceria com a APEX (Agência de Promoção de Exportações, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), desenvolve junto ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves, dentre outros, o programa *Brazilian Furniture*. Fruto da assinatura, em 1998, do convênio do Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis (Promóvel), o *Brazilian Furniture* visa a assessorar e incentivar as empresas na exportação de seus produtos e inserção no mercado internacional. O Rio Grande do Sul participa deste

projeto com 61 empresas; não à toa, pois, com aproximadamente 30% das exportações brasileiras, lidera o *ranking* nacional juntamente com o estado de Santa Catarina.

Isto é uma indicação de que a busca por expansão no mercado externo pode ser caracterizada como estratégica para o setor moveleiro de Bento Gonçalves. Além disso, com o aumento da exportação, as indústrias do pólo aumentaram a sua capacidade de produção, refletindo-se na valorização de recursos tangíveis: crescimento das plantas e aquisição de novos equipamentos; e melhoraram a qualidade de seus produtos para atender às exigências internacionais, desenvolvendo assim, a competência “percepção de qualidade”.

### 5.1.2 MOVERGS

Com 20 anos de existência, a MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul) é a entidade que representa o setor moveleiro gaúcho. Com sede em Bento Gonçalves, possui hoje, no seu quadro social, 300 empresas distribuídas em 51 municípios.

Dados colhidos junto a esta entidade comprovam o potencial exportador do Rio Grande do Sul, mostrando o faturamento e as exportações na Tabela 7 e o destino das exportações gaúchas de móveis na Tabela 8:

**Tabela 7 - Faturamento e Exportações do Rio Grande do Sul em comparação com o Brasil**

<b>Ano</b>	<b>Faturamento Brasil</b>	<b>Faturamento Rio Grande do Sul</b>	<b>Exportação Brasil</b>	<b>Exportação Rio Grande do Sul</b>
2006	R\$ 14,10 bi.	R\$ 3,50 bi.	US\$ 945 mi.	US\$ 269 mi.
2005	R\$ 12,51 bi.	R\$ 3,12 bi.	US\$ 1,02 bi.	US\$ 272 mi.
2004	R\$ 12,5 bi.	R\$ 3,17 bi.	US\$ 966 mi.	US\$ 280 mi.
2003	R\$ 8,8 bi.	R\$ 2,64 bi.	US\$ 703 mi.	US\$ 184 mi.
2002	R\$ 10,3 bi.	R\$ 2,63 bi.	US\$ 561 mi.	US\$ 147 mi.
2001	R\$ 9,7 bi.	R\$ 1,91 bi.	US\$ 509 mi.	US\$ 153 mi.
2000	R\$ 8,8 bi.	R\$ 1,65 bi.	US\$ 514 mi.	US\$ 160 mi.
1999	R\$ 7,3 bi.	R\$ 1,40 bi.	US\$ 407 mi.	US\$ 120 mi.
1998	R\$ 7,3 bi.	R\$ 1,25 bi.	US\$ 361 mi.	US\$ 103 mi.
1997	R\$ 6,1 bi.	R\$ 1,24 bi.	US\$ 390 mi.	US\$ 93 mi.
1996	R\$ 6,2 bi.	R\$ 1,19 bi.	US\$ 351 mi.	US\$ 88 mi.

Fonte: MOVERGS, 2007.

**Tabela 8 – Destino das exportações gaúchas de móveis  
Principais países – US\$ Fob**

<b>Países</b>	<b>Jan-Dez/2006</b>	<b>Jan-Dez/2005</b>	<b>Variação (%)</b>
Estados Unidos	44.086.114	74.507.900	-40,8
Reino Unido	38.399.283	35.676.128	7,6
Chile	23.133.455	17.470.549	32,4
Argentina	18.914.507	16.113.861	17,4
Espanha	16.006.528	14.839.296	7,9
Uruguai	10.083.851	6.886.284	46,4
França	8.754.071	10.116.552	-13,9
México	7.558.405	6.276.258	20,4
Emirados Árabes	3.494.206	3.960.799	-11,8
Colômbia	2.424.201	1.672.390	45
Outros	96.082.629	84.768.892	13,3
<b>TOTAL</b>	<b>268.937.250</b>	<b>272.338.909</b>	<b>-1,2</b>

Fonte: MOVERGS / SECEX / SDP – (Cap. 94 da NCM), 2007.

Esses dados revelam que o faturamento da indústria moveleira gaúcha aumentou 194% nos últimos dez anos e que as exportações tiveram um acréscimo de 205% neste mesmo período, atingindo a casa dos US\$ 1,02 bilhões em 2005. O maior comprador de produtos deste setor são os Estados Unidos, seguidos do Reino Unido e do Chile. É interessante notar que a venda de móveis para os norte-americanos teve uma queda extremamente significativa de 40,8% entre 2005 e 2006. O fator apontado como causador dessa redução drástica das exportações é a concorrência predatória exercida pela China especialmente no ramo de móveis de escritório. Esta é uma evidência clara da existência de produtos substitutos para este ramo e de que as empresas precisam tanto adotar políticas de proteção para seus recursos estratégicos, quanto desenvolver formas de valorizar seus recursos únicos para não sucumbir à concorrência.

Outra observação interessante é que os dez principais países importadores dos móveis gaúchos encontram-se distribuídos principalmente em três continentes: América do Norte, Europa e América do Sul. Deste grupo, o representante da Ásia, os Emirados Árabes, diminuíram suas compras em 11,8% entre 2005 e 2006, também por causa dos produtos chineses (neste caso, a proximidade geográfica pode ter contribuído). Os destaques positivos ficam para Uruguai (com aumento de 46,4%), Colômbia (45%) e Chile (32,4%), evidenciando um direcionamento de negócios para o eixo do Mercosul nos últimos dois anos (a Argentina, principal parceiro do mercado comum e quarto maior importador, teve um aumento menos significativo de 17,4%).

Foi identificado que um dos produtos mais procurados pelos principais compradores do Brasil é o dormitório em madeira maciça e que os atrativos dos móveis brasileiros são a qualidade, o preço e o desenho dos produtos. Quanto à qualidade, já foi apontado no tópico anterior que existe um campo para se desenvolver essa competência. No que diz respeito ao preço, a concorrência dos produtos chineses, como mencionado, tem afetado este fator (capabilidade ligada aos procedimentos operacionais e desenvolvimento de processos). Já o desenho dos produtos, mostra boas perspectivas estratégicas. Ligado ao recurso intangível do *design*, as indústrias de Bento Gonçalves poderiam incentivar uma cultura organizacional (competência) de criação de marcas e patentes (ativos) vinculados ao desenho dos produtos. Esta aí o surgimento de uma outra capacidade: unir os recursos tangíveis (dormitórios de madeira maciça, por exemplo) com as competências (cultura organizacional e *know-how* de montagem, por exemplo) e com os ativos (marcas e patentes). Sugestões para a exploração econômica destes recursos encontram-se no próximo capítulo deste trabalho.

O *design*, por sinal, tem sido um dos recursos mais valorizados no setor nos últimos anos. Pesquisa de campo realizada por Henkin (2001) mostra que, entre 1990 e 1999, as empresas moveleiras gaúchas passaram a valorizar mais a importância do *design* como fonte do sucesso competitivo, sendo que apenas 53% da amostra o julgavam muito importante em 1990, enquanto em 1999, esse percentual aumentou para 82%. A Movelsul Brasil 2006, feira de móveis realizada a cada dois anos em Bento Gonçalves, atesta isso. Nessa sua última edição, o *design* foi tema recorrente, merecendo grande espaço com a promoção do prêmio X Salão *Design*. As marcas por sua vez, tiveram a sua valorização por meio da instituição do prêmio *Top Móbile*, realizado pela primeira vez nessa ocasião. Ainda no quesito *design*, a pesquisa revelou que o pólo moveleiro de Bento Gonçalves já utiliza um software chamado *Promob* para projeto (*design*) e precificação de móveis; criado por uma empresa de Caxias do Sul. O pólo paranaense também utiliza um software chamado *Rhinoceros*, entretanto, ele foi desenvolvido por um núcleo próprio do pólo para *design* de móveis (capabilidade ligada a P&D) como ferramenta para viabilizar a modelagem eletrônica dos projetos de *design* moveleiro.

Uma informação relevante obtida na pesquisa tem ligação com os recursos intangíveis da marca e da reputação. O Cenário Moveleiro - Boletim Número 04 (MOVERGS, 2006, p.5) aponta que “é importante observar que, em termos mercadológicos, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional, os compradores (agentes intermediários e consumidores finais) costumam associar os produtos e marcas de uma empresa a uma marca ou imagem da base geográfica regional de onde provém o produto. Neste sentido, a

capacidade competitiva de uma empresa e seu maior acesso aos mercados nacionais e internacionais depende da sua formação de uma ‘marca’ e ‘imagem’ coletiva, vinculada à região, a qual (i) aumenta o valor dos ativos das empresas; (ii) facilita a comunicação junto aos canais de mercado. Além disso, esta ‘marca’ e ‘imagem’ coletiva também ajuda a sinalizar para investimentos complementares que vão fortalecer e adensar ainda mais a cadeia produtiva local, bem como ajuda a facilitar o acesso aos canais de financiamento e aos canais governamentais”. Essa afirmação é coerente com a teoria e abordagem seguidas neste trabalho.

### 5.1.3 CGI<sup>8</sup>

O CGI é o Centro Gestor de Inovações do Setor Moveleiro. Apoiado pela SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais), é localizado em Bento Gonçalves e tem o objetivo de desenvolver um sistema de informações competitivas do Arranjo Moveleiro do Rio Grande do Sul (CGI – SIC) com a finalidade de coletar, processar e difundir informações ao APL (Arranjo Produtivo Local), melhorando a capacidade de aprendizado e resposta, ou seja, desenvolvendo uma competência – conforme a abordagem deste trabalho. Ao realizar a pesquisa junto ao CGI, percebeu-se que a “filosofia” deste centro coincide com o conceito de capacidades adotado nesta dissertação que é “a demonstrada e potencial capacidade de encontrar ou criar um recurso que seja verdadeiramente distinto, para ‘enfrentar’ o mercado”, sendo “criada durante os processos de aquisição de conhecimento”. Entretanto, neste caso, trata-se de uma capabilidade inerente ao setor moveleiro de Bento Gonçalves e não de uma empresa específica. Para ilustrar, é conveniente citar os objetivos específicos do CGI:

- Realizar estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de conhecimentos técnicos e científicos;
- Promover a “Vigília Tecnológica” no ambiente da cadeia produtiva de madeira e móveis de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, Brasil e mundo;
- Desenvolver boletins com informações da cadeia produtiva nas áreas tecnológicas, mercadológicas, econômicas e financeiras;
- Conceder, anualmente, o Prêmio Inovação;

---

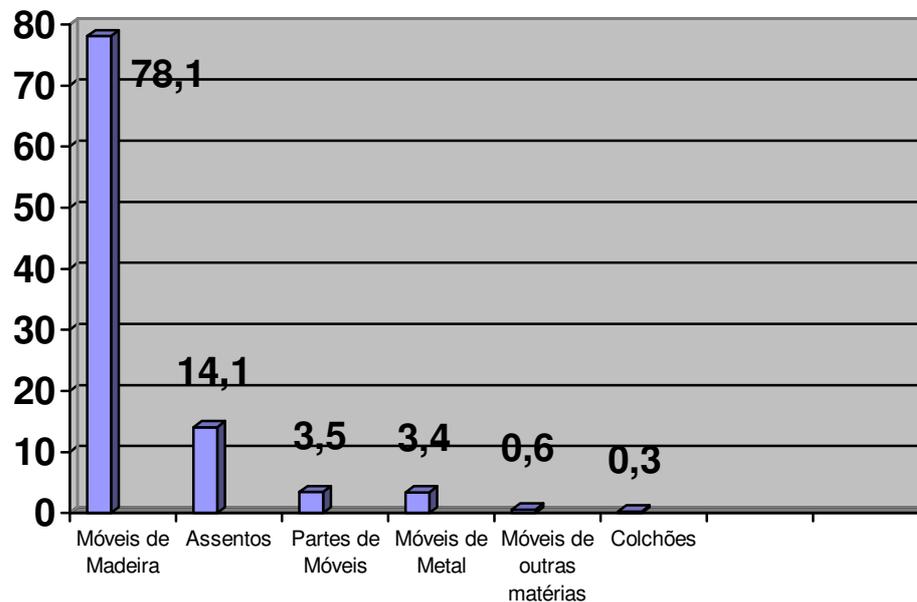
<sup>8</sup> Seu endereço na internet é: [www.cgimoveis.com.br](http://www.cgimoveis.com.br).

- Criar um ambiente dinâmico para o empresariado buscar informações estruturantes, focado para a cadeia produtiva de madeira e móveis;
- Criar um ambiente científico e tecnológico integrado, articulando com agentes nacionais e internacionais;
- Desenvolver, anualmente, o Encontro da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis para identificar gargalos;
- Desenvolver um portal que facilite a integração e distribuição das informações de forma contínua e com valor agregado.

Com dados coletados junto ao CGI pode-se traçar um perfil dos produtores de móveis do Rio Grande do Sul (IEMI, 2006):

- O setor de móveis representa 3% das receitas e 5% do emprego da indústria gaúcha;
- Os moveleiros do Rio Grande do Sul detêm 16% das empresas e 20% da produção do setor no país;
- No segmento de colchões a participação do Rio Grande do Sul é apenas de 5% das empresas e 1% da produção nacional;
- Na média, as empresas moveleiras do estado possuem 16 funcionários/empresa (índice semelhante ao do restante do país);
- As unidades de produção, porém, tendem a ser bem maiores (média de 3,5 mil metros quadrados de área);
- 87% dos funcionários estão alocados na produção, enquanto que 1,4%, apenas, estão na área de vendas (incluindo os representantes, este valor chega a 11,3%);
- 78% das empresas atuam na produção de móveis de madeira, 9% em móveis de metal e 7% em móveis estofados;
- A produção de móveis do Rio Grande do Sul acumulou queda de 1,2% no período 2003 a 2005, em volume de peças. Em valores nominais, houve um crescimento de 1%;
- As exportações do Rio Grande do Sul cresceram 72% em 5 anos, contra 103% no total do país. A participação do estado nas exportações do país reduziu de 32% para 27% de 2000 a 2005;

Gráfico 2 - Principais linhas exportadas do Rio Grande do Sul em 2005



Fonte: IEMI, 2006.

Dados do SEBRAE (2006) apontam para uma tendência de valorização no mercado de alguns recursos tais como: novos materiais (recurso tangível), incorporação do artesanato (competência), certificação de origem da madeira e *design* (ativos). Este órgão pretende investir, a partir de 2006, na indústria de madeira e móveis, 42,40% no acesso a mercado, 40,45 na capacitação empresarial e apenas 17,15% em inovação e tecnologia.

É possível perceber que existem no setor moveleiro de Bento Gonçalves algumas ações que visam a identificar e até valorizar alguns recursos e capacidades das indústrias do setor. Entretanto, o mesmo carece de melhores ferramentas para avaliar e analisar estes recursos e capacidades. Dados da FIERGS (2006) mostram que o setor moveleiro apesar de apresentar uma leve queda no Brasil em 2006, teve uma ligeira alta no Rio Grande do Sul, evidenciando o potencial do estado neste tipo de indústria.

Por fim, para efeito de ilustração, informações obtidas da Missão Xylexpo 2006 e *World Furniture Congress* (CGI, 2006), congresso mundial de móveis realizado na Itália de 16 a 26 de Maio de 2006, aponta algumas tendências internacionais do setor:

- Móveis funcionais, retos, *high-tech*, minimalistas e com conceito;
- Ausência de puxadores ou substituídos por sistemas inovadores;
- Pouco aramado, muitas gavetas, sistemas sofisticados;

- Cores: predominância do branco/tabaco, *wengue* e cores claras, além dos móveis em cores naturais, apenas com o acabamento envernizado, valorizando mais a madeira;
- Para estofados, também continua a tendência do claro e escuro com um leve uso do floral – muitas vezes em apenas um acessório, como almofadas. Percepção de formas curvas em poltronas;
- Cadeiras: com metais aparentes, tela, pele, tecidos, revestimentos emborrachados e em couro;
- Estantes: modulares e geralmente horizontais.

#### 5.1.4 UCS

O APL de Bento Gonçalves tem uma vantagem indiscutível em relação a outros APLs moveleiros do Brasil, pois as empresas usufruem dos benefícios trazidos por instituições difusoras do conhecimento como a Universidade de Caxias do Sul (UCS), que possui cursos voltados às necessidades do setor (MACADAR, 2006).

A UCS oferece, no Campus Universitário da Região dos Vinhedos (CARVI), cursos projetados exclusivamente para atender à demanda requerida pelas indústrias moveleiras de Bento Gonçalves. Exemplos deles são: Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Comércio Exterior, *Design* de Produto e Tecnologia em Produção Moveleira. Segundo Macadar (2006), este último curso é pioneiro no país, tendo sido implantado em 1994, fruto de uma parceria entre o SINDMÓVEIS, a MOVERGS, o SENAI/CETEMO e a própria UCS. Esta universidade possui um curso de Pós-Graduação de Especialização em *Design* de Produto com ênfase em móveis.

Esta se configura em mais uma capabilidade identificada dentro do setor moveleiro de Bento Gonçalves, uma vez que ela trabalha a combinação entre os recursos: empregados + *know-how* + conhecimento + aprendizagem. Na pesquisa de campo, constatou-se que muitos funcionários das indústrias, incluindo seus diretores e gerentes, possuíam especializações, mestrado e até doutorado.

#### 5.1.5 CETEMO

Representando uma capabilidade do setor moveleiro de Bento Gonçalves, ligada à relação entre os recursos *know-how*, conhecimento, aprendizagem e tecnologia, está o

CETEMO (Centro Tecnológico do Mobiliário). Este centro, inaugurado em 1983, é uma das unidades operacionais do SENAI-RS, e atua na formação de recursos humanos através da educação profissional e da prestação de serviços tecnológicos através de informação tecnológica, assessoria técnica e tecnológica, serviços laboratoriais, serviços técnicos operacionais e pesquisa aplicada; com o objetivo de proporcionar a melhoria do nível tecnológico à cadeia produtiva moveleira do país (CETEMO, 2007).

Tanto a UCS como o CETEMO procuram evitar a superposição de suas linhas de atuação e, em alguns casos, fazem parcerias. O CETEMO se especializa na pesquisa aplicada e na educação para a área tecnológica, enquanto a UCS realiza pesquisas com um foco mais acadêmico. Um exemplo da sinergia existente entre ambas as instituições é o já mencionado curso de Tecnologia em Produção Moveleira, oferecido pela Universidade, mas com muitas disciplinas da área prática sendo ministradas nos laboratórios do Centro (MACADAR, 2006).

O papel do CETEMO é promover a transferência de tecnologias e orientar e apoiar empreendedores e empresas dos diversos elos da cadeia produtiva moveleira, o que é feito por meio de uma incubadora tecnológica, que é a primeira no Brasil especializada no setor de madeira e mobiliário, chamada de INCMOVEL (Incubadora Tecnológica Moveleira SENAI).

No próximo capítulo são feitas análises e discussões dos resultados obtidos na pesquisa.

## **5.2 Empresas pesquisadas**

### **5.2.1 EMPRESA 1**

Considerada grande empresa, foi fundada em 1961 e hoje conta com 750 funcionários e uma área de 131 mil m<sup>2</sup> (55 mil m<sup>2</sup> de área construída). Com um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 14 milhões, a empresa é de capital fechado, embora possua sócios que compartilham do poder de decisão. Atua nos mercados de Copas (mesas e cadeiras), Dormitórios e Salas de Jantar, e há três anos criou a unidade de móveis planejados, onde possui linhas de produtos para cozinhas, dormitórios, *home offices*, banheiros e áreas de serviços. Atualmente, exporta para mais de 30 países, dentre eles, Alemanha, África do Sul, Japão, Marrocos, Dubai, El Salvador, Cuba, Argentina, Canadá e Estados Unidos.

Conforme pode ser verificado na Matriz 2, os recursos tangíveis identificados como estratégicos para a empresa foram equipamentos (para as três linhas de produtos) e matéria-



prima – MDF / MDP (para o mercado de dormitórios). No que diz respeito aos equipamentos, a empresa considera possuir um diferencial por ter sido pioneira na importação de máquinas da Alemanha. Já no que tange às matérias-primas, as principais são a madeira (utilizadas nos móveis) e o metal (utilizado nas cadeiras). Os móveis de madeira para exportação são considerados um forte produto, embora tenha apresentado uma leve queda nos últimos anos. A utilização de MDF e outros aglomerados ainda é considerada estratégica para a empresa, porém, ela já está trabalhando com MDP, um material intermediário entre o MDF e os aglomerados, e que tem melhorado a qualidade e diminuído o preço de alguns produtos. O entrevistado apontou como uma provável tendência, a substituição do MDF por MDP.

Foi informado que o setor de móveis planejados não possui estoque de produtos, somente de matérias-primas. Este setor trabalha apenas com produtos prontos, feitos sob encomenda, possuindo grande flexibilidade para atender os diversos clientes.

A importância e o desempenho desses recursos são avaliados, segundo o informante, em termos práticos. A matéria-prima, como mencionado antes, tem melhorado a qualidade e reduzido custos. Com relação aos equipamentos, ele citou a *performance* de algumas máquinas: enquanto antes, elas “percorriam” cerca de 9 metros por minuto na linha de produção, a modernização tecnológica fez com que elas passassem a “percorrer” de 25 a 30 metros por minuto; algumas máquinas alemãs fazem até 60 metros por minuto. Na opinião do entrevistado, estes recursos são valiosos e importantes pois melhoraram muito o acabamento dos produtos e aumentaram a velocidade e a segurança na produção (fatores atribuídos às máquinas importadas por causa de suas conformidades às leis européias de segurança, que tendem a ser mais rigorosas).

Quanto à sustentabilidade, foi mencionado que a EMPRESA 1 realizou cerca de R\$ 2,5 milhões em investimento, no ano, especialmente no ramo de móveis planejados. Os membros da empresa têm ciência de que existe a ameaça de produtos substitutos e que dependendo do ramo, os produtos chineses são fortes concorrentes nas exportações.

Dentre os recursos intangíveis, quanto aos ativos, a marca foi apontada como estratégica em todos os ramos de mercado. O entrevistado tem a mesma opinião quanto às competências: todas elas foram apontadas como sendo estratégicas para todas as linhas de produtos. No ramo de móveis planejados, a empresa criou até uma marca própria. Em consulta ao endereço eletrônico do INPI, verificou-se que a EMPRESA 1 possui uma marca registrada. Esta se configura em uma forma de proteção deste recurso. Não existem patentes registradas no nome da EMPRESA 1 e na opinião do entrevistado, as “patentes protegem pouco, pois logo um concorrente arranja um jeito de copiar”.

O *design* não foi apontado como um recurso estratégico. Utiliza-se o *software* Promob (produzido por terceiros) apenas para projetos de *show rooms* e para algumas configurações internas. Os projetos de móveis para clientes são mesmo executados externamente por arquitetos ou *designers*. O ponto forte apontado para a EMPRESA 1 foi, de fato, a flexibilidade para atender a esses projetos.

A valorização e a importância dos recursos *know-how* dos empregados, conhecimento e aprendizagem foram atestadas por meio da observação de que mais de 30% dos funcionários possuíam acima de 10 anos de serviço na empresa. Além disso, frisou-se que a organização adota uma política de contratação de mão-de-obra para iniciar na base do processo, isto é, como operadores, e posteriormente, ir galgando os cargos, na medida em que lhes é inserida a filosofia da empresa.

Referente à qualidade, o entrevistado mencionou que o atendimento às normas ISO 9000 já é um pré-requisito tido como certo para o mercado. O diferencial que o informante procurou atribuir à EMPRESA 1 foi o fato de que a empresa já está pronta para atender às exigências de certificação às normas ISO 14000, que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro das indústrias. Isso pode levar a uma vantagem competitiva, especialmente por satisfazer ao mercado internacional, tendo em vista que a EMPRESA 1 pode ser pioneira neste quesito.

Este elemento (responsabilidade ecológica) está ligado ao recurso intangível da reputação. Nesta linha, a empresa também desenvolve programas de responsabilidade social, atuando no auxílio à comunidade dos bairros próximos, realizando coleta seletiva de lixo e incentivando cursos profissionalizantes e programas pró-funcionários (esta ação também se configura em uma forma de proteger seu recurso do *know-how*). Conforme o informante, “as empresas menores são menos preocupadas com o lado social dos funcionários”.

Dentre as capacidades identificadas na empresa, verificou-se que existe um processo de fabricação desenvolvido internamente combinando-se matéria-prima e *know-how* de funcionários: inovou-se na fabricação de bordas de mesa mudando de madeira para alumínio e, nos últimos anos, substituindo-se o alumínio por PVC.

Observou-se, também, que existe uma capacidade desenvolvida na relação entre os recursos qualidade e marca. Pelo fato de muitos distribuidores, em especial as grandes lojas de departamento, serem bastante exigentes quanto a vários requisitos de seus produtos, a empresa adotou uma política de valorização da marca atrelada aos conceitos de qualidade e confiança. Segundo o entrevistado, ela “honra todos os seus compromissos” e procura sempre entregar as encomendas no prazo combinado.

Esta capacidade está presente também no relacionamento com os clientes e representantes. Existe, junto a estes últimos, um canal de pesquisa e satisfação e um serviço de assistência técnica. Os membros da empresa têm em mente que, para os clientes, é mais fácil reclamar com o fornecedor do que diretamente com a fábrica, por isso a EMPRESA 1 procura desenvolver parcerias com seus representantes para não deixá-los desamparados e fortalecer a sua marca. No mercado de móveis planejados, essa “comunicação” se dá por intermédio de uma carta que vai dentro do móvel (que é exclusivo), contendo um questionário para medir o nível de satisfação do cliente e permitir críticas e sugestões.

Existe ainda uma forte correlação entre os recursos *know-how*, conhecimento e aprendizagem dos funcionários, a qual a empresa procura internalizar por meio de promoções e incentivando os funcionários a fazerem cursos e faculdade com vistas à aplicação dentro da empresa.

Para medir o valor de seus recursos intangíveis e capacidades, a empresa utiliza indicadores contábeis, como o ROI e outros, mas de forma assistemática, sem correlação entre os índices e sem verificar, de fato, se são realmente os ativos ou competências que estão contribuindo para aumentar o valor de mercado da empresa.

O informante reconhece que tanto a empresa como os concorrentes conseguem identificar seus respectivos recursos estratégicos e indica que, ironicamente, o contato de funcionários de empresas diferentes nos cursos universitários favorece a troca de informações. Quanto aos recursos tangíveis, a realização de feiras no pólo moveleiro favorece o acesso às mesmas tecnologias, por exemplo.

Por fim, a EMPRESA 1 possui estratégias de expansão tanto no mercado interno quanto no externo. De acordo com o entrevistado, a qualidade dos produtos é a mesma, o que muda são algumas especificações como, por exemplo, as dimensões de determinado móvel (pela estatura média da população de determinado país) e o tipo de puxador. Para ele, o assunto abordado nesta pesquisa é de interesse, na medida em que o estudo possa buscar aplicações práticas que tenham reflexos econômicos.

### 5.2.2 EMPRESA 2

Considerada média empresa, foi fundada em 1990 e, após 17 anos, conta com 240 funcionários e uma área de 140 mil m<sup>2</sup> (16 mil m<sup>2</sup> de área edificada e está sendo construído um novo parque industrial de 36 mil m<sup>2</sup>). Com um faturamento mensal de aproximadamente

R\$ 6,5 milhões (com picos de R\$ 8 milhões entre os meses de outubro e dezembro), a empresa é familiar e de capital fechado. Seus gestores projetam um aumento do faturamento para R\$ 13 milhões a partir de julho de 2007. Atua nos mercados de Áreas de Serviço, Cozinhas, Dormitórios Juvenis, Móveis Infantis, Racks e Estantes. Atualmente, exporta para mais de 40 países, sendo os Estados Unidos seu principal consumidor.

Conforme pode ser verificado na Matriz 3, os recursos tangíveis identificados como estratégicos para a empresa foram equipamentos, matéria-prima e estoques (para todas as linhas de produtos). No que diz respeito aos equipamentos, a empresa considera possuir um diferencial na modernidade de suas máquinas, permitindo uma produção em grande escala. Além disso, o informante apontou que os equipamentos de pintura são exclusivos da empresa, tendo sido desenvolvidos internamente. Como matérias-primas, utilizam-se mais os aglomerados e menos o MDF. Os estoques, por sua vez, são considerados um recurso-chave para a empresa porque, segundo o entrevistado, a produção é voltada diretamente para o estoque e não para clientes específicos. A EMPRESA 2 possui estoques para um prazo de um mês e meio, e a compra de matérias-primas em grandes quantidades permite uma redução de até 60% no custo das chapas de madeira.

A importância e o desempenho desses recursos são avaliados, pelo informante, conjuntamente, por meio de uma observação prática: “Todos os dias, no ano passado, inclusive sábados e domingos, a fábrica trabalhou com sua capacidade máxima”. Na opinião do entrevistado, estes elementos são valiosos e importantes porque a combinação destes recursos tangíveis permitiu um aumento de 45% na capacidade de faturamento com a pronta entrega de produtos.

Quanto à sustentabilidade, foi mencionado que a EMPRESA 2 realizou um grande investimento com a ampliação do seu parque industrial, o que permitirá um aumento de três vezes na sua capacidade de produção. Os membros da empresa têm ciência de que existe a ameaça de produtos substitutos e, para protegê-los, é adotada uma política de constante inovação com o lançamento de novos itens no mercado; somente em fevereiro de 2007, foram lançados 40 novos produtos.

Dentre os recursos intangíveis, quanto aos ativos, as patentes foram apontadas como estratégicas no ramo de Áreas de Serviço, enquanto a marca foi apontada como estratégica no ramo de Móveis Infantis. O entrevistado considera todas as competências como sendo estratégicas para todas as linhas de produtos. É importante frisar que a EMPRESA 2 foi pioneira, no setor moveleiro gaúcho na adoção de patentes, para a proteção de seu produto considerado o “carro-chefe”: as tábuas de passar. Após a patente, devido ao sucesso do



produto e à barreira a novos entrantes, os lotes das tábuas de passar aumentaram de 1000 unidades para 2000, e chegou-se a vender 12.000 unidades em um mês. Foram duas patentes vinculadas às tabuas de passar que possuíam o conceito de armário e portas com mesa de passar acoplada. O entrevistado já aponta a possibilidade de serem registradas novas patentes ligadas à madeira de reflorestamento sendo utilizada na fabricação de móveis infantis.

Quanto à marca, foi evidenciada uma estratégia de se fortalecer a EMPRESA 2 no mercado de Móveis Infantis, já que se identificou um vácuo para retornos na ordem de R\$ 8 milhões devido à saída de duas empresas deste ramo. Em consulta ao endereço eletrônico do INPI, verificou-se que a EMPRESA 2 possui uma marca registrada. Esta se configura em uma forma de proteção deste recurso.

A valorização e a importância dos recursos *know-how* dos empregados, conhecimento e aprendizagem foram atestadas por meio da observação de que mais de 80% dos funcionários recebiam incentivos para estudar: 50% do valor dos cursos de graduação são financiados pela empresa e, caso a área de estudo esteja vinculada aos interesses da organização, esse financiamento sobe para 70% do valor do curso. A EMPRESA 2 ainda incentiva que seus funcionários façam cursos de idiomas e de Administração de Empresas.

Referente à qualidade, o entrevistado mencionou que a empresa já segue as normas ISO 9000 e obedece ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). No que diz respeito ao recurso intangível da reputação, a empresa desenvolve programas de responsabilidade social através de convênios com creches e escolas, e por meio de uma parceria com a ONG Parceiros Voluntários, que incentiva os funcionários a fazerem trabalhos voluntários mesmo durante o expediente (esta ação também se configura em uma forma de proteger seu recurso do *know-how*). A EMPRESA 2 também possui uma preocupação ambiental, pois reaproveita toda a matéria-prima e trabalha com os resíduos de produção, reciclando tintas e óleos por exemplo, evitando despejá-los no meio ambiente.

Dentre as capacidades identificadas na empresa, verificou-se o desenvolvimento interno de máquinas específicas para a execução de trabalhos com MDF (combinando-se equipamentos e *know-how* de funcionários), além das já mencionadas máquinas para pintura. Observou-se, também, que existe uma capacidade desenvolvida na relação entre os recursos qualidade e empregados. Segundo o informante, a filosofia da empresa é de que todos os funcionários sejam auditores de qualidade, podendo encaminhar aos níveis superiores, sugestões e críticas que visem a melhorar a qualidade dos produtos e processos.

A capacidade do relacionamento com os clientes e representantes é desenvolvida por um sistema de atendimento ao consumidor, e através do fornecimento de mercadorias com pronta-entrega e assistência técnica total e gratuita.

Existe ainda uma forte correlação entre os recursos *know-how*, conhecimento e aprendizagem dos funcionários, a qual a empresa procura internalizar por meio da promoção dos Ciclos de Boas Idéias, incentivando e premiando as sugestões dos empregados.

Para medir o valor de seus recursos intangíveis e capacidades, a empresa utiliza indicadores contábeis, como o ROI e outros, mas de forma assistemática, sem correlação entre os índices e sem verificar, de fato, se são realmente os ativos ou competências que estão contribuindo para aumentar o valor de mercado da empresa.

Por fim, a EMPRESA 2 possui estratégias de expansão tanto no mercado interno quanto no externo. Pela ampliação de seu parque industrial, pretende-se aumentar a diversidade e a escala de alguns produtos para conquistar novos mercados. Os Estados Unidos são um “alvo declarado” na busca do incremento do consumo de produtos da empresa. Segundo o informado, a EMPRESA 2 já possui um distribuidor próprio, localizado no México, e que fornece produtos nas linhas de Dormitórios Adultos e Salas (todos adaptados ao estilo americano). Para o informante, o assunto abordado nesta pesquisa é de interesse, na medida em que ele possa trazer mais valor a recursos intangíveis já que “máquinas, todo mundo pode ter”.

### 5.2.3 EMPRESA 3

Considerada pequena empresa, foi fundada em 1979 e hoje conta com 53 funcionários. Com um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 550 mil, a empresa é familiar e de capital fechado. Atua no mercado de Salas de Estar. Atualmente, exporta para países de todos os continentes.

Conforme pode ser verificado na Matriz 4, os recursos tangíveis identificados como estratégicos para a empresa foram empregados e matéria-prima. No que diz respeito aos empregados, a empresa considera possuir um diferencial, por ter em seu quadro engenheiros e técnicos bem capacitados. O entrevistado citou o exemplo da China, que aplica uma enorme quantidade de técnicos e profissionais especializados em suas indústrias. A matéria-prima utilizada é a chapa laminada de madeira, considerada valiosa e importante porque poucas empresas no Brasil dominam os processos de fabricação com esse tipo de material.



A importância e o desempenho desses recursos são avaliados, segundo o informante, em termos práticos. O tipo de matéria-prima, por ser um elemento natural, permite a aplicação de técnicas de pintura que tornam o produto mais atrativo no mercado.

Quanto à sustentabilidade, foi mencionado que a EMPRESA 3 reinveste 20% dos lucros na modernização da planta e 10% em capacitação de pessoal. Os membros da empresa têm ciência de que existe a ameaça de produtos substitutos, principalmente externos, e o informante cita a concorrência dos produtos chineses que, às vezes, são adaptações dos próprios produtos brasileiros. Para proteger seus recursos, a empresa procura estar na vanguarda, sempre lançando novos produtos.

Dentre os recursos intangíveis, quanto aos ativos, os projetos foram os únicos apontados como estratégicos. No que diz respeito às competências, *know-how* e qualidade foram considerados elementos-chave. De acordo com o entrevistado, os projetos são estratégicos porque a empresa os desenvolve de forma exclusiva para cada cliente, nacional ou internacional. O entrevistado tem a opinião de que o ativo da marca não é tão importante. Segundo ele, o que importa é provocar a emoção do cliente na hora da venda. Em consulta ao endereço eletrônico do INPI, verificou-se que a EMPRESA 3 não possui uma marca registrada. Não existem patentes registradas no nome da EMPRESA 3 e na opinião do entrevistado, as “patentes não têm valor no Brasil, pois tudo é logo copiado”.

O *design* foi apontado como um recurso estratégico, existindo na organização, três profissionais especializados para trabalhar exclusivamente com este ativo no desenvolvimento de projetos próprios. A importância/desempenho destes recursos é destacada pelo alto valor agregado que possuem e pelo aumento do retorno proporcionado à empresa. Além disso, a flexibilidade da organização para atender aos diversos projetos é tida como um diferencial.

A valorização e a importância do recurso *know-how* dos empregados foi atestada por meio da observação de que a empresa dedica aproximadamente 42 horas por ano somente para a capacitação de seus funcionários (esta ação também se configura em uma forma de proteger este recurso). Referente à qualidade, o entrevistado mencionou que pelo fato de atender a um pequeno e específico nicho de mercado, a EMPRESA 3 dá uma grande ênfase a esta competência de forma a torná-la estratégica.

Quanto ao recurso intangível da reputação, foi informado que a empresa possui preocupação com a responsabilidade ecológica. Ela adota o conceito de *Ecodesign* que contempla a idéia de aproveitamento máximo das matérias-primas, redução dos desperdícios e eliminação total dos resíduos na natureza. Além de não poluir os mananciais com efluentes

líquidos, a EMPRESA 3 adota processos de reutilização dos dejetos inevitáveis oriundos da produção dos móveis.

Dentre as capacidades identificadas, verificou-se que existe uma cadeia interligada de combinações entre recursos que torna os produtos da empresa únicos e valiosos para o mercado: matéria-prima e projetos, empregados e *know-how*, e projetos e qualidade. O entrevistado mencionou que existe uma cultura organizacional para o desenvolvimento de métodos e processos exclusivos na fabricação dos móveis.

A capacidade presente no relacionamento com os clientes é evidenciada na indicação de que é designado, pela empresa, um grupo de pessoas para tratar diretamente com determinado cliente, fazendo transparecer-lhe a noção de atenção e exclusividade.

Para medir o valor de seus recursos intangíveis e capacidades, a empresa utiliza indicadores contábeis, como o ROI e outros, mas de forma assistemática, sem correlação entre os índices e sem verificar, de fato, se são realmente os ativos ou competências que estão contribuindo para aumentar o valor de mercado da empresa.

O informante reconhece que tanto a empresa como os concorrentes conseguem identificar seus respectivos recursos estratégicos, mas declara que os concorrentes "podem copiar os seus produtos, mas não são capazes de copiar a sua cultura organizacional".

Por fim, a EMPRESA 3 adota estratégias diferentes entre o mercado interno e o externo. De acordo com o entrevistado, a qualidade dos produtos é a mesma, mas o foco de expansão está centrado mesmo no mercado nacional. Para ele, o assunto abordado nesta pesquisa é de interesse, na medida em que os acadêmicos possam "aprender a desaprender" e fazer com que a teoria vá ao encontro da prática. Segundo ele, a teoria é importante e a "Universidade pode gerar mudanças", desde que ela consiga ir ao chão da fábrica e satisfaça às suas necessidades.

#### 5.2.4 EMPRESA 4

Considerada pequena empresa, foi fundada em 1987 e hoje conta com 35 funcionários. Com um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 600 mil, a empresa é familiar e de capital fechado. Atua nos mercados de Camas Tubulares, Painéis e Chapas de Aglomerados Revestidos e no de Racks e Estantes. Atualmente, exporta para mais de 15 países.

Conforme pode ser verificado na Matriz 5, o recurso tangível identificado como estratégico para a empresa foi a matéria-prima (para todas as linhas de produtos). O material



mais utilizado é o metal, embora, conforme indicado pelo entrevistado, nos últimos sete anos tem havido uma queda na valorização desta matéria-prima no ramo de Camas.

A importância e o desempenho deste recurso são avaliados, segundo o informante, em termos práticos: ele aponta uma expansão de 98% de seus produtos no mercado internacional. Na opinião do entrevistado, este recurso é valioso e importante porque a empresa possui um diferencial no domínio dos processos de fabricação de móveis em metal.

Quanto à sustentabilidade, foi mencionado que a EMPRESA 4 procura trabalhar os seus pontos fracos na fabricação dos móveis (produtos e processos), tendo-se uma preocupação com os retornos a longo prazo. Os membros da empresa têm ciência de que existe a ameaça de produtos substitutos em todos os ramos de mercado e procura protegê-los com a busca de novos nichos. Na opinião do informante, “nada se sustenta apenas copiando os outros”.

Dentre os recursos intangíveis, quanto aos ativos, a marca foi apontada como estratégica em todos os ramos de mercado. O entrevistado tem a mesma opinião quanto às competências: todas elas foram apontadas como sendo estratégicas para todas as linhas de produtos. Em consulta ao endereço eletrônico do INPI, verificou-se que a EMPRESA 4 possui uma marca registrada. Esta se configura em uma forma de proteção deste recurso. Não existem patentes registradas no nome da EMPRESA 4.

Na opinião do entrevistado, a marca é um ativo importante, e ele cita o exemplo de que a empresa exporta há cinco anos para Cuba, tendo feito da sua marca, uma das mais conhecidas no mercado daquele país. A medição do retorno proporcionado por este recurso é feita, pela organização, através de pesquisa; sem a utilização de índices contábeis.

O *design* foi apontado como um recurso estratégico, já que a empresa procura desenvolvê-lo junto aos seus clientes, nacionais e internacionais. Com o *design* aplicado, ela visa a fortalecer a sua marca atendendo às necessidades específicas de cada cliente (identifica-se aqui uma capacidade da empresa).

A valorização e a importância dos recursos *know-how*, qualidade, conhecimento e aprendizagem foram atestadas por meio da observação de que os membros da organização julgam que aproximadamente 45% do faturamento provêm de recursos intangíveis. O entrevistado apontou que este tipo de recurso é bem mais valorizado no mercado internacional, e que o contato direto com esses clientes e a participação em feiras internacionais, podem trazer “retornos intangíveis” para a empresa. Ainda segundo ele, para haver um desenvolvimento dos ativos e competências, a firma não pode planejar exatamente

quanto vai gastar, tem que haver uma flexibilidade de investimento para extrapolar o orçamento quando identificado o potencial de algum recurso intangível.

Quanto ao recurso intangível da reputação, foi informado que a empresa possui preocupação com a responsabilidade ecológica. Ela adota a filosofia de aproveitamento máximo das matérias-primas, redução dos desperdícios e reutilização dos restos inevitáveis oriundos da produção dos móveis.

Dentre as capacidades identificadas, além da já mencionada combinação entre a marca e o *design*, verificou-se que existe uma cadeia interligada de combinações entre recursos que torna os produtos da empresa únicos e valiosos para o mercado: *know-how* + qualidade + conhecimento + aprendizagem + marca. Para ilustrar essa capacidade, o entrevistado mencionou que existe uma cultura organizacional, exclusiva e difícil de ser copiada, para o desenvolvimento de métodos e processos exclusivos na fabricação e exportação dos móveis (como dito anteriormente, o informante crê que esse tipo de capacidade é mais bem valorizada e reconhecida no mercado internacional). Segundo ele, a empresa tem flexibilidade para atender às diversas necessidades do mercado em seu ramo de atuação.

Essa capacidade reflete-se também em outra capacidade: a do relacionamento com os clientes. De acordo com o informante, a EMPRESA 4, por iniciativa própria, faz sondagens em busca de potenciais clientes e de “necessidades ainda não atendidas”, especialmente no exterior. Ele cita o exemplo de que em uma feira do mobiliário em Dubai, foram identificados doze importadores potenciais. Outro exemplo mencionado, foi o de que a empresa desenvolveu novos produtos somente para atender a um grande cliente de Angola. Em todos os casos, a EMPRESA 4 procura fazer um contato direto com seus clientes, seja no Brasil ou no exterior, fazendo transparecer-lhes uma idéia de atenção e exclusividade.

Para medir o valor de seus recursos intangíveis e capacidades, a empresa utiliza indicadores contábeis, como o ROI e outros, mas de forma assistemática, sem correlação entre os índices e sem verificar, de fato, se são realmente os ativos ou competências que estão contribuindo para aumentar o valor de mercado da empresa.

Por fim, a EMPRESA 4 adota estratégias bem definidas de expansão para o mercado interno e externo, com grande ênfase para este último. Para ele, o assunto abordado nesta pesquisa é de interesse, na medida em que se consiga unir a teoria à prática.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 6.1 Considerações Gerais

O método de identificação e avaliação dos recursos e capacidades na indústria moveleira de Bento Gonçalves, aplicado nesta pesquisa, aparenta ser um significativo passo adiante para se criar novas rotinas de análise que valorizem, principalmente, os recursos intangíveis das empresas. A utilização da VBR como teoria-base mostrou-se bastante adequada ao tipo de estudo desenvolvido, evidenciando a abrangência e a “praticidade” que esta abordagem pode proporcionar.

A ferramenta de apoio elaborada neste trabalho, chamada de Matriz Recursos / Capacidades – Mercado, apresentada anteriormente como Matriz 1, foi desenvolvida a partir de uma base teórica (VBR), constituindo-se em uma ampliação da matriz proposta por Wernerfelt em 1984, apresentada anteriormente como Figura 3. A introdução de dados preliminares coletados sobre a indústria pesquisada permitiu criar uma matriz bastante completa e generalista onde, na primeira coluna, podem-se listar todos os ramos e segmentos em que se subdivide o setor industrial pesquisado, incluindo-se fornecedores e prestadores de serviços no caso de um estudo mais amplo; e nas primeiras linhas, é possível especificar os diversos tipos de recursos passíveis de serem identificados nas indústrias estudadas. Os recursos, listados dentro de sua categoria (tangíveis, ativos e competências), além de facilitarem a identificação, podem ser ampliados ou reduzidos (associados a outros tipos de recursos), de forma a melhor adequar a pesquisa, ou o estudo dos recursos e capacidades por parte de uma empresa. A Figura 4 ilustra o desenvolvimento dessa ferramenta.

Recursos e Capacidades	Recursos Tangíveis					Ativos				Competências			
	Planta	Equip	Empreg	Matéria-prima	Estoques	Patentes	Marcas	Direitos	Projetos	Know-how	Qualidade	Conhec	Aprend
Acessórios													
Área de serviço													
Camas													
Colchões													
Copas													
Cozinhas													
Dobradiças e corredeiras													
Dormitórios													
Estofados													
Fitas de borda													
Grampeadores e grampos													
Máquinas e equipamentos													
Móveis Infantis													
Painéis e chapas de madeira													
Puxadores													
Racks e estantes													
Revestimentos de superfície													
Rodízios													
Roupeiros													
Sala de estar													
Sala de jantar													
Software													
Têcidos e revestimentos													
Tintas e vernizes													
Vidro e acrílico													

Mercado	Recurso	I	II	III	IV	V	
		A	X				X
		B	X	X			
		C		X		X	
		D			X		X

Figura 4 – Desenvolvimento da matriz-ferramenta para a pesquisa

Nota-se, portanto, que a Matriz Recursos / Capabilidades – Mercado pode ser adaptada para se adequar aos mais diversos tipos de setores industriais, sempre obedecendo à divisão de mercados e de recursos estabelecida. É interessante observar que: para se efetuar uma pesquisa em uma empresa que atue em mais de um mercado, é possível se utilizar uma única matriz para se identificar e avaliar os fatores estratégicos desta referida empresa em cada mercado de atuação. Isso permitiria construir uma matriz geral de recursos e capacidades estratégicos para uma firma específica. Da mesma forma, em uma pesquisa com diversas empresas de um mesmo setor, é possível tomar a matriz geral de cada uma delas e realizar comparações quanto ao tipo de recursos estratégicos e capacidades valorizados por elas em seus diferentes ramos de atuação ou nos mesmos ramos, quando estes forem coincidentes. Este último método de análise foi o adotado na presente pesquisa, onde se buscou comparar a Matriz Recursos / Capabilidades – Mercado de quatro empresas de diferentes portes na indústria moveleira de Bento Gonçalves.

Outro ponto que merece ser enfatizado é a adoção de um protocolo de pesquisa e de um roteiro de entrevista que sejam adequados para uma correta identificação e análise dos recursos e capacidades. Embora o uso de um questionário fechado não seja recomendado conforme exposto no capítulo sobre o procedimento metodológico, foi verificado na pesquisa, que este procedimento poderia ser adotado somente no caso de se ter certeza que os conceitos de recursos e capacidades estivessem perfeitamente claros e entendidos pelos respondentes. De qualquer forma, a identificação de recursos estaria mais propensa a permitir esse tipo de método, porém, a identificação das capacidades, que foi um dos grandes desafios da presente pesquisa, ainda não permite esse tipo de tática uma vez que são necessárias discussões, ratificações e debates para, de fato, encontrar-se uma capacidade. A entrevista semi-estruturada adotada na pesquisa permitiu alcançar esse objetivo.

Verifica-se que de posse da Matriz Recursos / Capabilidades – Mercado e do Protocolo de Pesquisa contendo tanto a definição de cada elemento como o roteiro de entrevista, a identificação e avaliação dos recursos tangíveis, dos ativos e das competências se faz de maneira direta. Já para se identificar e avaliar as capacidades, além da posse das ferramentas mencionadas, é necessário cruzar os dados, informações e comentários fornecidos ao longo da entrevista quando da identificação e avaliação dos recursos, uma vez que é a partir destes que serão encontradas as diversas combinações. O ponto de partida para a identificação das capacidades é a consideração de quais relações podem ser encontradas entre os diversos X marcados na matriz de cada empresa, ou seja, as relações entre os recursos

apontados como estratégicos, e que podem ser consideradas como únicas e exclusivas da empresa.

Essa premissa é fundamental para o entendimento do conceito de capacidade e, conseqüentemente, para a sua identificação na Matriz Recursos / Capabilidades – Mercado, isto é, um fator estratégico da empresa só pode ser considerado uma capacidade se existe uma relação entre recursos previamente apontados como estratégicos ou se existe uma combinação entre conjuntos de recursos também tidos como estratégicos, que sejam exclusivos daquela empresa e que proporcionem algum ganho ou lucro diferencial. Na matriz-ferramenta utilizada na pesquisa, as capacidades foram representadas por setas; esta foi a forma encontrada no estudo para se “expandir” a matriz proposta por Wernerfelt, de forma que ela abrangesse, além do conceito de recursos, o de capacidades. A Figura 5 ilustra, de uma maneira geral, a identificação de diversas capacidades na Matriz Recursos / Capabilidades – Mercado.

Recursos e Capabilidades	Recursos Tangíveis					Ativos				Competências			
	Planta	Equip	Empreg	Matéria-prima	Estoques	Patentes	Marcas	Direitos	Projetos	Know-how	Qualidade	Conhec	Aprend
Acessórios													
Área de serviço					X	X							
Camas													
Colchões													
Copas							X				X		
Cozinhas	X			X	X								
Dobradiças e corredeiras													
Dormitórios											X		
Estofados													
Fitas de borda													
Grampeadores e grampos													
Máquinas e equipamentos													
Móveis Infantis					X		X				X		
Painéis e chapas de madeira													
Puxadores													
Racks e estantes										X	X	X	X
Revestimentos de superfície													
Rodízios													
Roupeiros													
Sala de estar		X	X						X	X			
Sala de jantar										X		X	X
Software													
Tecidos e revestimentos													
Tintas e vernizes													
Vidro e acrílico													

**Figura 5 – Identificação de Capabilidades na Matriz-ferramenta**

As setas entre os recursos, na verdade, podem ser representadas como setas de duas pontas, pois a influência de um recurso sobre outro é recíproca. Neste trabalho entretanto, procurou-se evidenciar a operacionalização do processo de identificação das capacidades mostrando que a motivação da “saída” de uma seta, de um recurso para outro, é dada a partir do momento em que é verificada uma relação específica entre os mesmos, de tal forma que um deles é “potencializado” ou “mais valorizado” por influência do outro.

## 6.2 Identificação e avaliação de capacidades nas empresas pesquisadas

Na pesquisa desenvolvida no presente estudo, foram elaboradas as Matrizes Recursos / Capacidades - Mercado para quatro empresas pertencentes ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves. As empresas possuíam diferentes perfis, sendo uma delas considerada grande empresa, uma média empresa e duas pequenas empresas. Além disso, elas atuavam em ramos de mercados distintos. Essa diversidade permitiu identificar uma variada gama de recursos e, por conseqüência, diferentes capacidades, evidenciando que estas derivam da relação entre diferentes recursos e também das diferentes combinações entre os mesmos recursos para portes e ramos de mercado distintos.

As matrizes gerais de fatores referentes a cada empresa estão apresentadas nas Matrizes 2 a 5. Os recursos e capacidades identificados e avaliados foram apresentados no capítulo que trata dos Resultados da pesquisa, entretanto, nesta seção far-se-á um aprofundamento da aplicação do conceito de capacidades por meio de uma análise daquelas evidenciadas nas empresas pesquisadas.

Na EMPRESA 1, no ramo de Copas, verificou-se uma potencial capacidade (não representada na matriz) que é expressa pela combinação entre dois recursos: matéria-prima (não apontada como estratégica) e *know-how* de funcionários. A inovação na fabricação de bordas de mesa, trocando-se a madeira e o alumino por PVC, a partir de uma idéia dos próprios empregados, proporcionou à firma uma redução dos gastos com matéria-prima, além de fornecer ao mercado um produto diferenciado que só aquela empresa era capaz de ofertar. Todavia, neste caso, um dos recursos não era tido como estratégico.

Em todos os ramos de atuação da EMPRESA 1, a relação entre o ativo da marca e a competência da qualidade foi identificada como uma capacidade porque isto permitia à firma manter e conquistar novos clientes de uma forma mais eficaz que os concorrentes. Fabricando produtos de boa qualidade, a empresa busca fortalecer a sua marca e conquistar mais clientes e de uma maneira mais rápida que os outros competidores.

Ainda na EMPRESA 1, a correlação entre as competências *know-how*, conhecimento e aprendizagem mostra que a firma procura, de forma particular, internalizar seus lucros e processos de produção. Promovendo seus funcionários e os incentivando a operacionalizar suas experiências dentro da fábrica, ela visa a criar uma capacidade que só ela possui e que pode trazer-lhe vantagens competitivas.

As duas únicas coincidências da pesquisa no que diz respeito aos mercados de atuação, estão no ramo de Dormitórios, atendido pela EMPRESA 1 e pela EMPRESA 2, e no ramo de

Racks e estantes, atendido pela EMPRESA 2 e pela EMPRESA 4. É interessante notar que, no primeiro caso, os recursos tangíveis apontados como estratégicos foram quase os mesmos: equipamentos e matéria-prima; só que, para a EMPRESA 2, o estoque também é estratégico. É aí que reside uma de suas capacidades: a firma desenvolveu internamente máquinas específicas para a execução de trabalhos com o MDF e também equipamentos exclusivos de pintura. Com a combinação entre esses fatores (equipamento+matéria-prima+estoque), a empresa aumentou sua produção, reduziu gastos e disponibilizou grandes estoques para atendimento de pronta-entrega; assim, ela busca atingir uma vantagem competitiva neste ramo de atuação. Essa capacidade pôde ser verificada em todos os ramos de atuação da EMPRESA 2.

Também em todos os ramos, verificou-se uma capacidade semelhante a uma encontrada na EMPRESA 1: a correlação entre as competências *know-how*, conhecimento e aprendizagem. No caso da EMPRESA 2, a internalização destes recursos se dá pela promoção dos “Ciclos de Boas Idéias” e não pela promoção de funcionários como na EMPRESA 1. Por esta coincidência, dificilmente esta capacidade pode levar a uma vantagem competitiva, principalmente no ramo de dormitórios, atendido por ambas as firmas.

As combinações entre as competências mencionadas no parágrafo anterior também são verificadas no segundo caso de coincidência de mercado de atuação, entre as EMPRESAS 2 e 4, no ramo de Racks e estantes, o que atesta, mais uma vez, que esta capacidade dificilmente pode levar a uma vantagem competitiva. Neste caso, a EMPRESA 2 talvez teria também uma certa vantagem em relação à EMPRESA 4, porque consegue criar uma outra capacidade, única, que combina os recursos tangíveis do equipamento, matéria-prima e estoques.

Ainda na EMPRESA 2, no ramo de Área de Serviço, identificou-se uma capacidade que expressa a relação entre o ativo da patente e o recurso tangível do estoque. Por ter sido a pioneira na proteção de um de seus produtos com a adoção de patentes, a EMPRESA 2 tornou-se a única a fabricar certo tipo de tábua de passar, criou uma barreira de entrada para novos competidores e dobrou o seu estoque. Isso elevou suas vendas e proporcionou lucros exclusivos que a levaram a uma vantagem competitiva.

Também nesta empresa, mas no ramo de móveis infantis, encontrou-se uma capacidade entre o ativo da marca e o recurso tangível do estoque. A firma percebeu um vácuo neste mercado após a saída de duas concorrentes; dessa forma, ela procurou fortalecer e fazer uso de sua marca, aumentando os estoques e atingindo retornos da ordem de R\$ 8 milhões que lhe permitiram uma vantagem competitiva.

Por fim, na EMPRESA 2, verificou-se uma potencial capacidade expressa pela relação entre uma mesma competência, no caso a qualidade, entre os diferentes ramos de atuação da firma. Trata-se da filosofia interna de que todos os funcionários são auditores de qualidade (os empregados não foram apontados como estratégicos) e que uma melhoria em determinado setor ou mercado pode ser aplicado em outros, na medida em que isso traga diferenciais econômicos e produtivos para a empresa, proporcionando a ela uma capacidade exclusiva e difícil de ser copiada.

Dentre as firmas pesquisadas, a EMPRESA 3 foi a única que apontou o recurso tangível dos empregados como sendo estratégico. Foi justamente da combinação deste fator com a competência do *know-how* que se identificou uma capacidade. O fato de possuir funcionários especializados e específicos para atuação no ramo de mercado Sala de Estar, sendo alguns deles destinados ao atendimento exclusivo de projetos próprios e de clientes particulares, faz com que a empresa capte mais clientes e aumente a fidelidade dos já existentes, proporcionando-lhe uma vantagem competitiva neste mercado.

Outra capacidade encontrada, é o conjunto formado pela combinação entre a competência da qualidade, o ativo de projetos e o recurso tangível da matéria-prima. Por trabalhar com chapas laminadas de madeira (poucas empresas dominam esse processo de fabricação), desenvolver projetos exclusivos que podem ser registrados e buscar uma qualidade diferencial e exclusiva de seus produtos, a EMPRESA 3 possui uma capacidade difícil de ser imitada e que lhe traz vantagens competitivas.

Na EMPRESA 4 foram identificadas capacidades semelhantes às aquelas apontadas para as EMPRESAS 1 e 2, nas quais existe uma correlação entre as competências *know-how*, conhecimento, aprendizagem e qualidade. Além disso, a capacidade que combina a competência da qualidade e o ativo da marca também foi identificada na EMPRESA 1. Conforme se verifica, dificilmente esses fatores poderão proporcionar vantagens competitivas a alguma das empresas, uma vez que não são únicos e exclusivos. Os processos internos que levaram à identificação dessas capacidades são diferentes mas o resultado final acaba sendo o mesmo (iguais recursos apontados como estratégicos e semelhantes combinações dos mesmos). Todavia, como as empresas atuam em ramos de mercado distintos e possuem diferentes tamanhos, pode acontecer de essas capacidades trazerem pequenas vantagens (até mesmo temporárias) para elas, embora dificilmente essas vantagens sejam sustentadas.

A EMPRESA 4 procura se diferenciar por meio da valorização do *design*, associado, neste caso, ao ativo da marca. Esta capacidade, desenvolvida diretamente com os clientes nacionais e internacionais da empresa, visa a atender às necessidades específicas e

consideradas ainda “não satisfeitas” de cada cliente por meio de projetos próprios, flexibilidade de fabricação de móveis com *designs* projetados exclusivos e conseqüente valorização da marca e fidelidade de compradores. Essa capacidade também não deixa de ser semelhante àquela identificada na EMPRESA 3.

### 6.3 Considerações Finais

Conforme observado, o setor moveleiro de Bento Gonçalves é bastante segmentado no que diz respeito às linhas de produtos, e composto essencialmente de micro e pequenas empresas. Essa diversidade de mercado e predominância de certos perfis de empresas, revelou um vasto campo para pesquisas fundamentadas na VBR. É possível identificar todos os tipos de recursos nas empresas do setor: desde os “clássicos” tangíveis, até os ativos das marcas e patentes, e competências como o *know-how*.

As capacidades, por sua vez, apesar de expressarem um conceito ainda não totalmente consolidado na literatura acadêmica, mostraram-se presentes e passíveis de serem identificadas, segundo a abordagem proposta neste trabalho, nas indústrias do setor. Foram as capacidades evidenciadas na pesquisa, que acentuaram ainda mais a diversidade verificada no setor e mostraram que o caminho para se atingir uma vantagem competitiva sustentada independe do porte da empresa e do mercado em que ela atua. As empresas pesquisadas foram de diferentes tamanhos e diferentes linhas de produto, porém, muitos recursos apontados como estratégicos eram coincidentes, e foi justamente a variedade de combinações entre esses recursos que faziam as empresas seguirem estratégias diferenciais e buscarem vantagens competitivas não coincidentes.

É fundamental lembrar, todavia, que essas capacidades, isto é, essas combinações de recursos somente sustentarão uma vantagem competitiva se forem únicas, exclusivas, difíceis de imitar e de copiar, e se proporcionarem ganhos ou lucros diferenciais.

A pesquisa revelou também o grande potencial exportador que as empresas moveleiras de Bento Gonçalves possuem, uma vez que foram identificadas em todas as firmas, estratégias específicas para o mercado externo, bem como recursos e capacidades estratégicos desenvolvidos para atender exclusivamente a essa demanda. Além disso, evidenciou um alto grau de flexibilidade dessas indústrias que, muitas vezes, adequam sua produção, valorizando competência e ativos, para tentar manter clientes e conquistar novos, nacionais e internacionais. Um aspecto marcante que se verificou, foi a totalidade das empresas serem

familiares e de capital fechado. Elas não possuem a cultura de patentear seus produtos e processos, e estão longe de abrirem seu capital, lançando ações em bolsa. Este aspecto é devido ao poder que as famílias exercem e querem continuar exercendo sobre o seu patrimônio.

No que diz respeito às patentes, a maioria dos gestores não acredita na proteção que elas podem trazer e, da mesma forma, desconhecem maneiras de se tirar um proveito econômico deste recurso. Entretanto, a empresa que foi pioneira na adoção deste tipo de ativo no setor moveleiro de Bento Gonçalves, está satisfeita com o resultado e até pensa em registrar outras. Corroborando esta prática, pode-se citar um ponto destacado por Teh (2004) quanto à questão da eficácia das patentes como barreiras contra a imitação: apesar de ser uma eficácia limitada, o autor apresenta que 60% das inovações de sucesso patenteadas são imitadas em menos de quatro anos e que o custo de desenvolvimento dos imitadores é 35% menor que o custo das empresas inovadoras. Entretanto, não patentear uma inovação pode representar uma maior exposição aos imitadores. Ele afirma que aproximadamente 65% das inovações que poderiam ser patenteadas e não o foram, podem ser imitadas em menos de um ano.

No que diz respeito às competências, em especial o *know-how* de funcionários e a transmissão de conhecimento e aprendizagem, verificou-se na pesquisa, que esses recursos costumam ser considerados estratégicos em muitas empresas (foram identificados em todas as firmas pesquisadas – somente a EMPRESA 3 não apontou o conhecimento e a aprendizagem). Além disso, muitas capacidades identificadas constituem combinações entre esses recursos. Portanto, pode-se afirmar, baseando-se no trabalho de Fingerl (2004), que as empresas devem se utilizar de políticas como *stock-options*, *bônus*, *treinamentos adicionais* e outras formas de compensação, juntamente com processos e ferramentas de gestão do conhecimento, para alcançar dois objetivos: (1) fazer com que os empregados não sejam atraídos por outras propostas externas, uma vez que o funcionário estratégico tem cada vez mais consciência da sua relevância, já que o seu conhecimento tácito é difícil de ser explicitado e de que não necessariamente o seu empregador deve possuir o monopólio da sua capacidade de criação; (2) tentar explicitar esses conhecimentos e internalizá-los de modo a minimizar os possíveis efeitos perversos conseqüentes do *turn-over* de profissionais-chave.

Por fim, a matriz-ferramenta proposta, isto é, a Matriz Recursos / Capacidades – Mercado mostrou-se profícua para se alcançar os objetivos de identificar, avaliar e analisar os recursos e capacidades da indústria moveleira de Bento Gonçalves.

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 Conclusões da pesquisa

O objetivo deste estudo era identificar, avaliar e analisar formas de desenvolvimento de recursos e capacidades para o processo de formulação de estratégias de empresas do setor moveleiro de Bento Gonçalves. Com esta pesquisa pretendeu-se lançar uma nova perspectiva de como a firma pode desenvolver e explorar os seus recursos e capacidades a partir do momento em que ela consegue identificá-los, bem como a relação entre eles. Levando-se em consideração que as atividades da firma são multifacetadas e inter-relacionadas, uma abordagem que procure identificar essas relações em alguns detalhes, como por exemplo, quais recursos estão contribuindo para a vantagem competitiva, pode ser de grande valia para o processo de tomada de decisões.

Buscando-se aprimorar o processo de identificação e avaliação dos recursos de uma firma, foi desenvolvida e proposta neste trabalho, uma ferramenta chamada Matriz Recursos / Capacidades – Mercado, que se constitui em uma ampliação e adaptação de uma matriz proposta por Wernerfelt em 1984. Essa matriz, que contém todos os ramos de mercado em que se subdividem as empresas do setor moveleiro e todos os recursos passíveis de serem encontrados nesta indústria, foi aplicada em quatro empresas de Bento Gonçalves em um estudo de caso múltiplo.

A Matriz Recursos / Capacidades - Mercado, juntamente com o Protocolo de Pesquisa desenvolvido neste estudo, permitiram identificar e avaliar os recursos estratégicos de cada empresa. Mais ainda, essas ferramentas, em conjunto com o aprofundamento teórico realizado no trabalho, lançaram uma nova perspectiva sobre o conceito de capacidade e sobre como identificar esse fator de maneira empírica, a partir da matriz geral de recursos de uma empresa. As capacidades, representadas como setas na Matriz Recursos / Capacidades – Mercado, configuram-se nas relações e combinações entre recursos identificados como estratégicos. Essas relações e combinações teriam que ser consideradas únicas, exclusivas, valiosas, difíceis de imitar e copiar, além de proporcionarem ganhos ou lucros diferenciais, para se afirmar que, de fato, estariam gerando uma vantagem competitiva sustentada.

Os recursos tangíveis, os ativos e as competências estratégicos de cada empresa foram identificados e avaliados. Depois, com o cruzamento dos dados e informações obtidos, as capacidades de cada empresa foram também identificadas, avaliadas e analisadas. Verificou-se a existência de diversas capacidades entre as empresas pesquisadas, algumas delas

semelhantes (compostas pela relação entre os mesmos recursos) e outras bastante diferenciais, o que seria o caminho para a vantagem competitiva sustentada. Entretanto, como as empresas atuavam em ramos diferentes de mercado, muitas das capacidades semelhantes identificadas poderiam gerar vantagens competitivas mais restritas e até temporárias para cada firma.

Alguns dos resultados alcançados têm implicações teóricas e empíricas. O desenvolvimento conceitual explorado neste trabalho, com uma focalização e aprofundamento dos conceitos de recursos e capacidades segundo a VBR, pode permitir uma padronização no uso destes termos e facilitar a compreensão das abordagens que tratam sobre este assunto. Igualmente, o desenvolvimento metodológico aqui utilizado, propondo-se uma matriz-ferramenta para a identificação de recursos e capacidades (Matriz Recursos / Capacidades – Mercado), pode servir de base para novas pesquisas e funcionar como um “*framework* prático” para as empresas moveleiras identificarem seus recursos e capacidades, utilizando-o como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão.

As capacidades fornecem, como verificado, uma visão direcionadora da estratégia de uma empresa – identificando aqueles recursos-chave, tangíveis e intangíveis, que precisam ser desenvolvidos, expandidos e criados nas atividades futuras da firma.

Utilizando-se a VBR como base teórica da pesquisa, é possível analisar como a firma deveria utilizar e desenvolver seus recursos e capacidades para torná-los sustentáveis pois, uma estratégia baseada em recursos intangíveis tende a ser mais complexa, já que envolve tanto a acumulação de recursos como a descoberta das relações entre eles (capacidades). As conclusões apresentadas aqui não têm a intenção de generalizar todas as relações entre esses recursos e suas implicações sobre as vantagens competitivas. Ao invés disso, elas fornecem um ponto de partida para se entender as capacidades que podem ser identificadas e exploradas em uma empresa a partir dos seus recursos disponíveis ou desenvolvidos.

O presente estudo também conduz a algumas implicações gerenciais: utilizando-se a Matriz Recursos / Capacidades – Mercado, é possível traçar um perfil geral de recursos de uma firma; a partir daí, identificando-se os fatores estratégicos, é viável se estudar, utilizar e procurar desenvolver capacidades que combinem, com eficiência, esses recursos em pacotes únicos, efetivos e que sustentem vantagens que tragam sucesso competitivo. Podem ser elaborados modelos de tomada de decisões que levem em consideração que as empresas possuem um *portfolio* de recursos a serem administrados e combinados de maneira a gerar produtos e serviços valiosos para o mercado e melhores que os dos concorrentes. Esse *portfolio* de recursos pode servir de base também para novas decisões de investimento e de desenvolvimento estratégicos. Para citar um exemplo, seria como se além de possuir um

*portfolio* de produtos como camas, racks, estantes e roupeiros, a partir dos quais a firma decide qual deles diversificar, como fabricar, que matéria-prima utilizar, onde vender, etc.; a empresa também teria um *portfolio* de recursos tais como equipamentos, matéria-prima, patentes e *know-how*, a partir dos quais ela teria de decidir quais deles combinar, em quais investir, quais proteger, etc.

Outra implicação gerencial é a de que as firmas precisam renovar incessantemente a sua gama de recursos e capacidades, tanto desenvolvendo novos como reconfigurando os antigos, de um modo tal que ela não seja ultrapassada pelos concorrentes, que também estão sempre buscando a vantagem competitiva seja criando novos produtos e processos, seja copiando dos líderes de mercado. Essas capacidades dinâmicas podem ser exploradas a partir da identificação dos recursos estratégicos proporcionada por ferramentas como a Matriz Recursos / Capacidades – Mercado. A identificação e aplicação dessas capacidades são conduzidas por decisões gerenciais, que também estabelecem as estratégias que a firma irá seguir.

Por fim, é justamente a partir de uma gestão gerencial dos recursos tangíveis, dos ativos, das competências e das capacidades, uma vez identificados e avaliados, que se configura a chave para se alcançar uma vantagem competitiva sustentada. A seleção daqueles recursos e capacidades que serão relevantes às futuras necessidades do mercado, bem como a implementação de programas e rotinas organizacionais de desenvolvimento, exploração e proteção desses fatores estratégicos é que garantiram a sobrevivência e a obtenção de lucros no ambiente competitivo contemporâneo.

## **7.2 Outras considerações**

Esta pesquisa revelou que, tanto estudos acadêmicos, nacionais e estrangeiros, como a análise de setores industriais de uma maneira geral (especificamente, o setor moveleiro de Bento Gonçalves), vêm apontando uma mudança de ênfase do recurso tangível para o intangível nos últimos 20 anos. Antes, a maior preocupação no mundo empresarial era como avaliar os recursos tangíveis da organização, entretanto, uma mais recente combinação de duas forças econômicas em especial está provocando este maior interesse sobre os recursos intangíveis e sobre as capacidades: a intensificação da competição e o desenvolvimento da tecnologia da informação. Desse modo, um maior e mais facilitado acesso à informação e a tecnologias (note-se que o setor moveleiro possui um alto grau de padronização tecnológica),

juntamente com a criação do comércio eletrônico e mesmo de firmas virtuais, tem tornado a competição entre as empresas mais acirrada. Como consequência, o estreitamento das margens de lucro, o aumento das exigências por qualidade e por conformidades normativas e ambientais, têm forçado as empresas em um caminho de diferenciação relativamente aos seus concorrentes.

Nessa perspectiva, conforme aponta Perez e Famá (2006), os recursos tangíveis estariam rapidamente tornando-se *commodities*, propiciando aos seus investidores retornos menores àqueles obtidos, por exemplo, por ativos e competências como o *know-how*. Além dos autores ligados à VBR e constantemente citados neste trabalho, outros como Lev (2001), Boulton *et al.* (2001), Stewart (1999), Kaplan & Norton (1997), Nonaka & Takeuchi (1997) e Sveiby (1997) têm apontado que a geração de riqueza nas firmas está cada vez mais ligada aos recursos “não-tangíveis” (leia-se: ativos, competências e capacidades). A mensuração e a avaliação dos benefícios, e não dos custos, dos intangíveis é o desafio a ser enfrentado, principalmente quando diversos intangíveis em conjunto, associados a recursos tangíveis, são em geral responsáveis pela criação de valor.

Fingerl (2004) cita em seu trabalho Philip Bardes, *Professor of Accounting and Finance* da *New York University*, considerado o principal especialista no tema e que, segundo ele, o investimento das empresas americanas, a partir do ano 2000, em intangíveis, foi superior a US\$ 1,1 trilhão. O autor também apresenta indícios de que o PIB americano pode ser em torno de 10% superior ao anunciado pelo governo, pelo fato da inadequada apropriação dos efeitos causados por fatores como ativos, competências e capacidades.

Ainda baseado no trabalho referido anteriormente, o autor escreve que Alan Greenspan, na ocasião *Chairman* do *Federal Reserve Bank* dos Estados Unidos, em discurso proferido em maio de 2001 em Nova York, afirmou que “cada vez mais, nas duas últimas décadas, uma parcela cada vez maior do PIB tem refletido o valor das idéias, mais do que substâncias materiais ou trabalhos manuais. É papel dos economistas imaginar como medir e avaliar o resultado desse novo e complexo panorama. Certamente muitos problemas ocorrerão no futuro”. Ainda segundo o autor, o valor de mercado das empresas americanas listadas em Bolsa em setembro de 2002, era quatro vezes maior que o valor contábil, que reflete, fundamentalmente, o valor dos recursos tangíveis; uma parcela substancial dessa diferença é constituída por ativos, competências e capacidades.

Uma boa notícia é que, de acordo com Sveiby (1997), em observação bastante pertinente a países produtores de *commodities*, como o Brasil, este fenômeno é deveras amplo e não está restrito somente aos países desenvolvidos e a segmentos considerados tipicamente

inovadores, de alta tecnologia, ou ligados à Tecnologia da Informação. Todavia, enquanto isso, no Brasil, Fingerl (2004) aponta que o tema vem sendo marginalmente abordado. Estudos empíricos de maior peso têm esbarrado na estrutura típica da empresa brasileira: familiar e plena de práticas informais de gestão (a grande maioria sequer elabora Balanços Patrimoniais).

Vale frisar que, enquanto as técnicas de análise de recursos e capacidades não forem mais bem desenvolvidas, e da mesma forma, enquanto os instrumentos financeiros utilizados seguirem inadequados para executar essa função, pelos métodos de análise vigentes e pela utilização de métricas não apropriadas, fica dificultada sobremaneira a implementação otimizada de políticas públicas de apoio a empresas inovadoras e os investidores podem ser “espantados”, cerceando as chances mesmo de empresas que apresentariam grande potencial de sucesso na adaptação a este novo modelo.

### 7.3 Sugestões para pesquisas futuras

Coates e McDermott (2002, p. 438) escrevem que:

“Usando-se as lentes da VBR para examinar as competências de manufatura de uma firma, permite-se então mover-se para uma melhor compreensão das habilidades de produção. A VBR fornece uma base de investigação dos métodos e habilidades que poderiam ajudar à firma atingir suas prioridades competitivas. A teoria precisa ser construída para identificar habilidades únicas, proprietárias e especiais nas firmas de manufatura e entender como as competências que levam à vantagem competitiva ocorrem juntas e são capitalizadas pela firma. Tais teorias seriam úteis na avaliação da força competitiva da firma e da posição para a tomada de decisões estratégicas”.

Baseando-se nesta afirmação e nos resultados e observações da pesquisa, sugere-se que métodos econômicos e contábeis devem ser adotados como complemento à abordagem da VBR visando a uma quantificação, em termos financeiros, dos recursos e capacidades previamente identificados.

Percebendo-se uma lacuna na cultura organizacional do setor moveleiro de Bento Gonçalves referente à medição ou quantificação de seus recursos intangíveis e capacidades, pesquisas futuras com o objetivo de desenvolver métricas e métodos para o cálculo de índices financeiros e parâmetros ligados aos recursos intangíveis e às capacidades, poderiam gerar bons frutos. Nesta linha, o trabalho de Perez e Famá (2006) é bastante oportuno e pode ser utilizado como apoio a essas novas pesquisas. Estes autores mencionam um índice chamado Grau de Intangibilidade (GI) e procuram relacionar índices como ROI (*Return on Investment*)

e o EVA® (*Economic Value Added*) para analisar os retornos proporcionados por recursos intangíveis.

Novas pesquisas também podem ser levadas adiante no que tange à criação de valor agregado proporcionada por ativos como as marcas e as patentes. O trabalho de Teh (2004) aponta que o desenvolvimento desses recursos intangíveis está atrelado ao processo de inovação, contribuindo para que ele ocorra e para que haja mais criação de valor para a empresa perante os *stakeholders*. Ainda considerando-se a exploração econômica de patentes, o trabalho de Ayres (2003) é bastante profícuo para servir de apoio a estudos desse tipo na Indústria Moveleira. Segundo a autora, uma patente representa um forte impacto econômico na tomada de decisão de uma organização e pode ser incorporado ao ativo patrimonial da empresa.

Estudos e pesquisas visando à aplicação de Tecnologias da Informação para a avaliação e análise de recursos tangíveis e intangíveis e de capacidades nas empresas teriam uma boa receptividade. Outros trabalhos que poderiam servir de suporte para tais pesquisas seriam os de Deutscher (2003) e Almeida (2000), que fazem considerações sobre a avaliação de recursos intangíveis focando, dentre outras coisas, no exame das diferentes abordagens de avaliação desses recursos.

Alheio, portanto, ao foco da pesquisa aqui desenvolvida, comparar as diversas metodologias de avaliação de intangíveis, julgou-se, todavia oportuno, para complementar a essência dessa dissertação e como uma eventual fonte de consulta para futuras pesquisas, inserir o ANEXO A, publicado por Sveiby (2001) <sup>9</sup>e mencionado por Fingerl (2004), onde são explicitadas, de forma resumida, 21 metodologias de avaliação de intangíveis.

---

<sup>9</sup> Novas metodologias e propostas surgem todos os dias. O Professor Sveiby atualiza, com certa frequência, as suas comparações, que podem ser verificadas, em inglês, no seguinte endereço:

<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>

Para algumas informações e discussões sobre recursos intangíveis, em português, sugere-se o endereço: [www.intangiveis.com.br](http://www.intangiveis.com.br)

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

AAKER, D.A. **Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage**. *California Management Review*, p.91-106, Winter 1989.

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Panorama do setor moveleiro no Brasil – Informações Gerais**. Agosto/2005. Disponível em: [www.abimovel.org.br](http://www.abimovel.org.br) – Acesso em: 18 Dez 2005.

ALMEIDA, José Walter Martins de. **Considerações sobre avaliação de ativos intangíveis e o valor de mercado das empresas**. . Rio de Janeiro: Mestrado em Engenharia de Produção – UFRJ, 2000.

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, III, 1971.

AYRES, Neide Aparecida Marcolino. **Estratégias para exploração econômica de uma patente**. Rio de Janeiro: Mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos – UFRJ, 2003.

BARNEY, J.B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*, v.17, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B. **Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy**. *Management Science*, 32, p.1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991**. *Journal of Management*, v.27, p.625-641, 2001.

BECKER, H.S. **Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it**. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

BEN, Fernando; FIGUEIREDO, Paulo Cesar Negreiros de. **Acumulação de competências tecnológicas e suas implicações para a performance corporativa: um estudo comparativo entre duas empresas da indústria moveleira em Bento Gonçalves – RS.** Rio de Janeiro, RJ, 2001. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas.

BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberly B. **Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage.** *Strategic Management Journal*, v.15, p.131-148, 1994.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.** Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) , 1998.

BOULTON, Richard S.; LIBERT, Barry D.; SAMEK, Steve M. **Cracking the value code.** New York: Harper Collings Publishers, 2001.

CETEMO. **Centro Tecnológico do Mobiliário.** Disponível em: [www.cetemo.com.br](http://www.cetemo.com.br) Acesso em: 22 Jan. 2007.

CGI – Centro Gestor de Inovações do Setor Moveleiro. **Missão Xylexpo e World Furniture Congress.** Disponível em: [www.cgimoveis.com.br/lista\\_documentos](http://www.cgimoveis.com.br/lista_documentos) . Acesso em 03 Out. 2006.

CHANDLER, Alfred D. **Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise.** *Journal of Economic Perspectives*, v.6, n.3, p.79-100, 1992.

COATES, Theresa Taylor; McDERMOTT, Christopher M. **An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective.** *Journal of Operations Management*, vol.20, p.435-450, 2002.

DEUTSCHER, Gilson. **Ativos intangíveis: criação de valor e avaliação.** . Rio de Janeiro: Mestrado em Engenharia de Produção – UFRJ, 2003.

DOSI, G.; TEECE, D.J.; WINTER, N. **Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks**. In: DOSI, G. *et al.* (eds). *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1992b.

FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. **Cenário Econômico 2006 & Perspectivas 2007**. In: Apresentação MOVERGS, Porto Alegre, 30 nov., 2006.

FINGERL, Eduardo Rath. **Considerando os intangíveis: Brasil e BNDES**. Rio de Janeiro: Mestrado em Engenharia de Produção – UFRJ, 2004.

FIOL, M. **Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage**. *Journal of Management*, v.6, p.691-699, 2001.

GHEMAWAT, P. **Commitment: The Dynamics of Strategy**. New York: The Free Press, 1991.

GORINI, A.P.F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos de sólidos de madeira**. BNDES Setorial, n.8, set. 1998.

GRANT, R.M. **The resource-based theory of competitive advantage**. *California Management Review*, 33(3), p.114-135, 1991.

HALL, Richard. **The Strategic Analysis of Intangible Resources**. *Strategic Management Journal*, vol.13, p.135-144, 1992.

HENKIN, Hélio. **Mudança no ambiente competitivo e resposta estratégica das empresas: o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90**. Porto Alegre: Doutorado em Economia, UFRGS, 2001.

IEMI. **Brasil Móveis 2006 – Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil**. São Paulo: Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNIGHT, Frank. **Risco, Incerteza e Lucro**. Rio de Janeiro: Ed. Nacional, 1972.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K. E; GUTH, W. **Business Policy: Text and Cases**. Homewood, IL: Irwin, 1969.

LEV, Baruch. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Washington: Brookings, 2001.

MACADAR, Beky Moron Barmaimon de. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)**. Porto Alegre: Doutorado PPGA – UFRGS, 2006.

MAHONEY, Joseph T. & PANDIAN, J. Rajendran. **The resource-based view within the conversation of strategic management**. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 363-380, 1992.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers**. *International Journal of Operations & Production Management*, v.23, n.2, 2003.

MOVERGS. **Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: [www.movergs.com.br/conteudo/conteudo.php](http://www.movergs.com.br/conteudo/conteudo.php) - Acesso em: 20 Fev. 2007.

MOVERGS. **Cenário Moveleiro – Boletim Número 04 / 2006**. Bento Gonçalves, RS: Movergs, 2006.

MOVERGS. **Informativo da Associação das Indústrias Moveleiras do RS**. Bento Gonçalves, RS: MOVERGS, 2005. Disponível em: [www.movergs.com.br](http://www.movergs.com.br) – Acesso em: 18 Dez 2005.

NELSON, R.R. & WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge (Ma): The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAVITT, Keith. **Some foundations for a theory of large innovating firm**. In: DOSI, G. Et al (Eds.). **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

PENROSE, Edith G. **The Theory of the Growth of the firm**. New York: Wiley, 1959 (New York: Oxford University Press, 1995, 272p).

PEREZ, Marcelo Monteiro. **A importância estratégica dos ativos intangíveis na geração de valor ao acionista**. São Paulo: Mestrado em Ciências Contábeis e Atuárias – PUCSP, 2003.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. **Características Estratégicas dos Ativos Intangíveis e o Desempenho Econômico da Empresa**. *eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v.2, n.2, p.69-96, abr.-jun./2006.

PETERAF, M.A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**. *Strategic Management Journal*, v.14, 1993.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 p.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehé. **A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para a Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves**. Mestrado Interinstitucional PPGA/UFRGS – UCS, 1999.

SANCHEZ, Ron & HEENE, Aimé. **Competence based strategic management: concepts and issues for theory, research and practice**. In: SANCHEZ, Ron & HEENE, Aimé. **Competence based Strategic Management**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Contratualização 2006 - Indústria**. Disponível em: [www.cgimoveis.com.br](http://www.cgimoveis.com.br) – Acesso em: 23 Nov. 2006.

SERCONI, Lauro. **Os pólos moveleiros do sul do Brasil: estratégias de crescimento, inovação e gestão empresarial**. Maringá: Mestrado em Administração – UEM, 2003.

SLACK, N. & LEWIS, M. **Operations Strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, Cap. 1, p.3-33, 2001.

STEFENON, Adelgides. **Identificação de Grupos Estratégicos: indústria moveleira, segmento dormitórios**. Mestrado PPGA – UFRGS, 1996.

STEWART, Thomas A. **Intellectual capital**. New York: Doubleday, 1999.

SVEIBY, Karl-Erik. **Methods for measuring intangible assets**. Helsinki (Finland), 2001. Disponível em: [www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm](http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm) – Acesso em: 04 Mar 2007.

SVEIBY, Karl-Erik. **The new organizational wealth: managing and measuring**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

TEECE, David J. **Technological Change and The Nature of the Firm**. In: DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG, G. e SOETE, C. (eds.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Francis Pinter, 1988.

TEECE, David J., PISANO, Gary e SHUEN, Amy. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. *Strategic Management Journal*, vol.18:7, p.509-533, 1997.

TEH, Chang Chuan. **Os ativos intangíveis e sua influência sobre o valor de mercado das empresas: um estudo sobre patentes e marcas.** São Paulo: Mestrado em Administração de Empresas – Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2004.

VENZKE, Cláudio Senna. **Ecodesign na Indústria Moveleira de Bento Gonçalves – RS: análise das posturas e práticas.** Porto Alegre: Mestrado PPGA – UFRGS, 2002.

VERZA, Luciane Matilde. **Estudo da Comunicação Organizacional na Indústria Moveleira da Região das Hortênsias.** Mestrado Interinstitucional PPGA – UCS, 2002.

WERNERFELT, Birger. **A Resource-based View of the firm.** *Strategic Management Journal*, vol.5, p.171-180, 1984.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

VARIÁVEIS	OBJETIVOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Informações Gerais e Dados da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar a Empresa;</li> <li>* Contextualizar a empresa na pesquisa;</li> <li>* Especificar o informante-chave;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Razão Social;</li> <li>* Ano de fundação;</li> <li>* Faturamento da empresa / Histórico;</li> <li>* Tipo / Composição do Capital;</li> <li>* Número de funcionários;</li> <li>* Atuação no mercado interno;</li> <li>* Atuação no mercado externo;</li> <li>* Linha de produtos;</li> <li>* Entrevistado / Cargo;</li> <li>* O assunto abordado nesta pesquisa desperta interesse na empresa?</li> </ul>

### RECURSOS TANGÍVEIS

- São os recursos físicos tais como planta, equipamentos (máquinas), empregados, terra e recursos naturais, materiais brutos (matéria-prima), bens semi-acabados, produtos residuais e intermediários, estoques;

VARIÁVEIS	OBJETIVOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Recursos Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar;</li> <li>* Avaliar o valor;</li> <li>* Avaliar a importância/desempenho;</li> <li>* Avaliar a sustentabilidade;</li> <li>* Analisar formas de desenvolvimento;</li> <li>* Analisar formas de gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quais recursos tangíveis podem ser identificados na empresa? Quais as principais matérias-primas?</li> <li>* Como se caracterizam os recursos identificados?</li> <li>* Quais recursos podem ser considerados estratégicos para a empresa?</li> <li>* Como se dá essa percepção?</li> <li>* Como é medido o valor desses recursos?</li> <li>* Como é avaliada sua importância/desempenho?</li> <li>* Como são desenvolvidos esses recursos? Existe investimento?</li> <li>* Você acha que existe a ameaça de produtos substitutos para seus produtos considerados estratégicos?</li> <li>* O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos?</li> </ul>

## RECURSOS INTANGÍVEIS

- São os recursos não-físicos que podem ou não depender de pessoas, e que não possuem, isoladamente ou fora de um contexto organizacional, um valor de mercado perfeitamente claro ou definido. Os recursos intangíveis podem ser subdivididos em:
  - **Ativos:** estão ligados ao conceito de propriedade, sendo relativamente fácil de ser “provada” a sua “posse”. Compreendem os direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados); assim como contratos, licenças, segredos de mercado e base de dados. Também pode ser incluído neste grupo, os recursos intangíveis do *design* e da reputação; embora estes pareçam estar atrelados a uma das formas de propriedade intelectual.
  - **Competências:** aceita-se o termo habilidades como seu sinônimo. As competências específicas da firma são fundamentadas em habilidades e conhecimento que são funcional e organizacionalmente especializados. Incluem o *know-how* (de empregados e *stakeholders*) e a cultura organizacional (percepção de qualidade, habilidade para aprender, transmissão do conhecimento e aprendizagem, etc.).

VARIÁVEIS	OBJETIVOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Recursos Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar;</li> <li>* Avaliar o valor;</li> <li>* Avaliar a importância/desempenho;</li> <li>* Avaliar a sustentabilidade;</li> <li>* Analisar formas de desenvolvimento;</li> <li>* Analisar formas de gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quais recursos intangíveis podem ser identificados na empresa?</li> <li>* Como se caracterizam os recursos identificados?</li> <li>* Quais recursos podem ser considerados estratégicos para a empresa?</li> <li>* Como se dá essa percepção?</li> <li>* Como é medido o valor desses recursos?</li> <li>* Como é avaliada sua importância/desempenho?</li> <li>* Como são desenvolvidos esses recursos? Existe investimento?</li> <li>* O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos?</li> <li>* Existe alguma preocupação com a responsabilidade social e ecológica?</li> </ul>

## CAPABILIDADES

- Aceita-se o termo capacidade como seu sinônimo. Pode-se afirmar que a capacidade de uma organização é a demonstrada e potencial capacidade de encontrar ou criar um recurso (tangível ou intangível) que seja verdadeiramente distinto, para “enfrentar” o mercado. Essa capacidade é criada durante os processos de aquisição de conhecimento, resolução de problemas de produção e principalmente, através de inovações. As capacidades são as combinações de recursos e processos organizacionais que juntos sustentam uma vantagem competitiva. As capacidades são as diferentes combinações entre recursos específicos previamente identificados como estratégicos para a firma.

VARIÁVEIS	OBJETIVOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Capabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar;</li> <li>* Avaliar o valor;</li> <li>* Avaliar a importância/desempenho;</li> <li>* Avaliar a sustentabilidade;</li> <li>* Analisar formas de desenvolvimento;</li> <li>* Analisar formas de gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quais capacidades podem ser identificadas na empresa?</li> <li>* Como se caracterizam as capacidades identificadas?</li> <li>* Existe alguma tecnologia ou processo desenvolvido internamente na empresa?</li> <li>* A empresa faz uso de indicadores contábeis como o ROI por exemplo?</li> <li>* A empresa possui ações negociadas na Bolsa de Valores?</li> <li>* Como são desenvolvidos essas capacidades? Existe investimento?</li> <li>* É desenvolvido algum relacionamento especial com os clientes? (Assistência técnica, Atendimento ao consumidor, etc.)</li> </ul>

## ESTRATÉGIA

VARIÁVEIS	OBJETIVOS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Quais as estratégias da empresa para o mercado interno?</li> <li>* Quais as estratégias da empresa para o mercado externo?</li> <li>* Você acha que os concorrentes conseguem identificar os recursos estratégicos de sua empresa?</li> <li>* Você acha que consegue identificar os recursos estratégicos das empresas concorrentes?</li> </ul>

**ANEXO A – DIFERENTES METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE INTANGÍVEIS**

<b>Rótulo</b>	<b>Principal Proponente</b>	<b>Descrição da metodologia</b>
<i>Technology Broker</i>	Brooking (1996)	Valor do capital intelectual de uma firma é avaliado baseando-se em uma análise de diagnóstico das repostas da firma à 20 perguntas que abragem 4 grandes componentes do capital intelectual.
<i>Citation-Weighted Patents</i>	Bontis (1996)	Um fator de tecnologia é calculado baseando-se nas patentes desenvolvidas por uma firma. O capital intelectual e a sua <i>performance</i> é medido baseando-se no impacto de esforços de desenvolvimento de pesquisa por uma série de índices, tais como número de patentes e custo de patentes para o retorno de vendas, que descrevem as patentes da firma.
<i>Inclusive Valuation Methodology (IVM)</i>	McPherson (1998)	Usa hierarquias de indicadores ponderados que são combinados, e foca-se em valores relativos ao invés de absolutos. Valor Adicionado Combinado = Valor Monetário Adicionado combinado com Valor Intangível Adicionado.
<i>The Value Explorer™</i>	Andriessen & Tiessen (2000)	Metodologia contábil proposta por KMPG para valor de cálculo e de alocação para 5 tipos de intangíveis: (1) Ativos e dotações, (2) Habilidades e conhecimento tácito, (3) Valores e normas coletivos, (4) Tecnologia e conhecimento explícito, (5) Processos primários e gerenciais.
<i>Intellectual Asset Valuation</i>	Sullivan (2000)	Metodologia para avaliar o valor da Propriedade Intelectual.
<i>Total Value Creation (TVC™)</i>	Anderson & McLean (2000)	Projeto iniciado pelo Instituto Canadense de Contabilistas Associados. O TVC™ utiliza fluxos de caixa projetados descontados para reexaminar como eventos afetam as atividades planejadas.
<i>Accounting for the Future (AFTF)</i>	Nash H. (1998)	Um sistema de fluxos de caixa descontados projetados. A diferença entre o valor AFTF no final e no início do período é o valor adicionado durante o período.
<i>Tobin's q</i>	Stewart (1997) Bontis (1999)	O "q" é a razão do valor de mercado das ações de uma firma (preço da ação x número de ações) dividido pelo custo de substituição de seus ativos. Mudanças no "q" fornecem um <i>parâmetro para medir a efetiva performance</i> , ou não, do capital intelectual de uma firma.

Rótulo	Principal Proponente	Descrição da metodologia
<i>Investor assigned market value (IAMV™)</i>	Standfield (1998)	Toma o valor real da companhia como sendo o valor de mercado das ações e divide-o em Capital Tangível + Capital Investido realizado + Erosão do Capital Investido + Vantagem Competitiva Sustentável.
<i>Market-to-Book Value</i>	Stewart (1997) Luthy (1998)	O valor do capital intelectual é considerado como sendo a diferença entre o valor de mercado das ações da firma e o valor contábil da mesma.
<i>Economic Value Added (EVA™)</i>	Stewart (1997)	Calculado ajustando-se o lucro divulgado da firma com as cargas relacionadas aos intangíveis. Mudanças no EVA™ fornecem uma indicação se o capital intelectual da firma é produtivo ou não.
<i>Human Resource Costing &amp; Accounting (HRCA)</i>	Johansson (1996)	Calcula o impacto oculto de custos relacionados a RH que reduz o lucro de uma firma. Ajustes são feitos ao índice de lucros e prejuízos ( <i>P&amp;L - Profit &amp; Loss</i> ). O capital intelectual é medido pelo cálculo da contribuição dos ativos humanos possuídos pela empresa dividida pelas despesas capitalizadas de salário.
<i>Calculated Tangible Value</i>	Stewart (1997) Luthy (1998)	Calcula o retorno extra dos recursos tangíveis e então usa esta figura como uma base para determinar a proporção de retorno atribuído aos recursos intangíveis.
<i>Knowledge Capital Earnings</i>	Lev (1999)	Ganhos com Capital de Conhecimento são calculados como a porção dos ganhos normalizados sobre e acima dos ganhos esperados atribuídos aos ativos contábeis.
<i>Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)</i>	Pulic (1997)	Mede quanto custa e quão eficientemente o capital intelectual e o capital empregado criam valor, baseado na relação para três componentes principais: (1) capital empregado; (2) capital humano; e (3) capital estrutural.
<i>Human Capital Intelligence</i>	Jac Fitz-Enz (1994)	Conjuntos de indicadores do capital humano são coletados e comparados a uma base de dados. Similar ao HRCA.
<i>Skandia Navigator™</i>	Edvinsson & Malone (1997)	O capital intelectual é determinado por meio da análise de até 164 medidas métricas - 91 intelectualmente baseadas e 73 métricas tradicionais - que cobrem 5 componentes: (1) financeiro; (2) cliente; (3) processo; (4) renovação e desenvolvimento; e (5) humano.

<b>Rótulo</b>	<b>Principal Proponente</b>	<b>Descrição da metodologia</b>
<i>Value Chain Scoreboard™</i>	Lev B. (2002)	Uma matriz de indicadores não-financeiros organizados em três categorias de acordo com o ciclo de desenvolvimento: Descoberta/Aprendizagem, Implementação, e Comercialização.
<i>IC-Index™</i>	Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson (1997)	Consolida todos os indicadores individuais que representam propriedades intelectuais em um único índice. Mudanças nesse índice são então associadas a mudanças na avaliação de mercado da firma.
<i>Intangible Asset Monitor</i>	Sveiby (1997)	O gerenciamento seleciona indicadores, baseando-se nos objetivos estratégicos da firma, para medir 4 aspectos da criação de valor a partir de recursos intangíveis. Por: (1) crescimento; (2) renovação; (3) utilização/eficiência; e (4) redução de risco/estabilidade.
<i>Balanced Score Card</i>	Kaplan & Norton (1992)	A <i>performance</i> de uma empresa é medida por indicadores que abrangem 4 grandes perspectivas de foco: (1) perspectiva financeira; (2) perspectiva de cliente; (3) perspectiva de processo interno; e (4) perspectiva de aprendizagem. Os indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da firma.

Fonte: Sveiby (2001).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)