



ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARTEFATOS DE MADEIRA DO ESTADO DO PARÁ

Marcos Antônio Souza dos Santos¹
Antônio Cordeiro de Santana²

RESUMO: A competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do Estado do Pará é analisada sob a ótica do modelo de competitividade sistêmica. As MPE representam 98,89% do total de empresas que atuam no segmento de artefatos de madeira e ocupam 83,82% da mão-de-obra que, em geral, é permanente e apresenta baixo nível de escolaridade. Evidenciou-se uma gama de produtos diversificados e diferenciados sendo fabricados e fornecidos para os mercados locais, regionais, nacional e internacional. O controle de qualidade e a aplicação de normas técnicas vêm sendo efetivados entretanto é grande o número de empresas que desconhece a existência de normas técnicas, 31,13% do total. O baixo acesso à linhas de crédito e aos serviços de assistência técnica têm sido fatores limitantes para a ampliação da competitividade. No âmbito macroeconômico, a variável de maior relevância para a ampliação do fluxo de comércio de artefatos é a taxa de câmbio, que apresentou efeito positivo da ordem de 1,69% para cada incremento de 1% na taxa de câmbio. Por fim pode-se inferir que a estratégia mais adequada para ampliar a competitividade das MPE de artefatos passa pela organização social envolvendo a estruturação de vínculos entre agentes produtivos, sociedade e instituições, o que permite potencializar a aprendizagem coletiva, a difusão de inovações tecnológicas e a construção de relações de confiança, elementos fundamentais nos ambientes do mundo atual.

Palavras-chave: Agronegócio, Indústria madeireira, Micro e pequena empresa, Competitividade.

ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF MICRO AND SMALL COMPANIES OF TIMBER ARTIFACTS IN THE STATE OF PARÁ

ABSTRACT: The competitiveness of micro and small companies of timber artifacts in the state of Pará is analyzed by the model of systemic competitiveness. The MSC's represent 98,89% of the total of companies that work with timber artifacts and occupy 83,82% man power that, is generally, permanent and shows low level of education. Evidenced a great number of diversified and different products have been manufactured and provided given to local, regional, national and international markets. The quality control and the application of technical rules have been put into effect, but there are a great number of companies that do not realize about the existence of those technical rules, 31,13% of the total of this companies. The small access to credit lines and to technical services have been a factor of restriction to the enlargement of the competitiveness. In the macroeconomic circuit, the most important variable to the enlargement of the flux of business with artifacts is the exchange rate, which showed a positive effect in the order of 1,69% to each increase of 1% in the exchange rate. So, the most proper strategy to enlarge the MSC's competitiveness of artifacts is the social organization, including also the construction of links between productive agents, society and institutions, what allows it to increase the collective learning, the diffusion of technological innovations and the building of relationships based on trust, fundamental elements to the environments to the present world.

Key words: Agribusiness, Wood's industries, Micro and small companies, Competitiveness.

¹ Eng. Agr.; Esp. em Adm. Rural; M. Sc. em Economia; Técnico Científico do Banco da Amazônia S/A e Prof. Adjunto da Universidade da Amazônia (UNAMA) e do Instituto de Estudos Superiores da Amazônia (IESAM). Belém/PA. E-mail: masantos@nautilus.com.br

² Eng. Agr.; D. Sc. em Economia Rural; Prof. da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA e da UNAMA. Belém/PA. E-mail: santana@nautilus.com.br

1. INTRODUÇÃO

No mundo inteiro as micro e pequenas empresas - MPE respondem pela geração de renda e ocupação de contingente expressivo de mão-de-obra, sobretudo aquela com nível de qualificação mais baixo (VILELA, 1994 e CHAVES JR, 2000). No Brasil a relevância das MPE para o desenvolvimento da economia nacional é reconhecida legalmente, visto que a Constituição Federal estabelece como um dos fundamentos “Da Ordem Econômica e Financeira”, no Artigo 1270, inciso IX, tratamento diferenciado a este grupo de empresas (BRASIL, 2000), o qual está materializado na Lei nº 9.841, de 05.10.1999, o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Todavia, o estímulo às micro e pequenas empresas, além dos mecanismos legais, deve passar obrigatoriamente pela construção de um ambiente empresarial que estimule o seu crescimento e sobrevivência, pois, caso contrário, a sua competitividade a curto e a longo prazo fica condicionada à sua própria capacidade empresarial que, de modo geral, é baixa; aos fatores produtivos disponíveis e às oportunidades e ameaças presentes do ambiente que conjugam as dimensões micro e macroeconômica, institucional, ambiental, financeira, entre outras.

Estes comentários mostram que as fontes de competitividade desvincularam-se exclusivamente da disponibilidade de fatores produtivos abundantes e de baixo custo passando a depender fortemente da organização empresarial; coordenação nos processos de produção, distribuição, circulação e consumo; aplicação da ciência e tecnologia, assim como da qualidade da informação, agora indispensáveis para viabilizar o aproveitamento de oportunidades para crescer e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

É nesse novo contexto que as MPE têm de buscar seu posicionamento no mercado, especialmente aquelas cujas atividades estão diretamente associadas à disponibilidade de recursos naturais, como é o caso das MPE de artefatos de madeira do Estado do Pará que têm na floresta tropical a sua fonte principal de matéria-prima.

A potencialidade do Estado do Pará para o desenvolvimento da indústria madeireira, especificamente do segmento de MPE de artefatos, é notória. Entretanto, apenas a disponibilidade de recursos naturais não é suficiente para assegurar o desempenho destas empresas. Admitir a disponibilidade de matéria-prima como fator primordial da competitividade é analisar o problema sob uma ótica parcial uma vez que, atualmente, novos atributos devem ser buscados, especialmente nos campos da capacitação tecnológica, produtiva, gerencial, de vendas e de *marketing*; qualidade e amplitude dos serviços pós-venda, relações com agências de financiamento, fornecedores e consumidores, que representam aspectos essenciais para atingir competitividade nos mercados.

O desenvolvimento das MPE de artefatos de madeira assume grande importância para a economia do Estado do Pará (SANTANA, 2002 e SANTANA & SANTOS, 2002). Um primeiro aspecto que merece destaque refere-se à possibilidade de ampliação do aproveitamento da madeira, cujo desperdício atinge o patamar de 65% (VIDAL, et al. 1997), visto que as empresas de artefatos podem viabilizar um aproveitamento quase total da matéria-prima, até os menores pedaços, incluindo ainda a possibilidade do pó de serragem ser empregado na fabricação de carvão ou tijolos.

Um outro aspecto associa-se ao fato de viabilizar a agregação de valor à matéria-prima, visto que ainda hoje grande parcela da produção de madeira é exportada na forma beneficiada, e as etapas seguintes de processamento para produção de móveis e artefatos, que agregam maior valor, são desenvolvidas em outras regiões, deixando, portanto, de internalizar a riqueza no local. O terceiro aspecto a ser mencionado, especialmente levando em consideração a conjuntura econômica de grande desemprego e perda do poder de compra dos



salários, é o fato destas empresas constituírem o segmento da indústria madeireira que mais vem contribuindo para manter o emprego não apenas na própria indústria, mas também nas atividades a montante e a jusante.

Dada essa relevância o objetivo do trabalho é analisar a competitividade das MPE de artefatos de madeira do Estado do Pará, tendo como base teórica o modelo de competitividade sistêmica cujos elementos fundamentais são apresentados a seguir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

Os estudos de competitividade envolvem a avaliação dos ambientes de ameaças e de oportunidades para as empresas, tendo em vista a formação de estratégias competitivas sustentáveis. No trabalho é utilizado o enfoque sistêmico da competitividade. Atualmente, esta abordagem é a mais adequada e abrangente para efeito de análise, pois enfatiza que o desempenho empresarial é influenciado por fatores situados fora do ambiente interno das empresas e da estrutura industrial a que estão atreladas (OCDE, 1992; COUTINHO & FERRAZ, 1994; FERRAZ et al., 1995; e POSSAS, 1996; ESSER et al., 1999 e SANTANA, 2000).

O conceito de competitividade sistêmica se distingue das demais abordagens por segmentar os elementos que definem a competitividade em quatro níveis de influência. Nesse contexto, os níveis meta e meso são adicionados aos níveis micro e macro que, modo geral, são contemplados nas demais abordagens teóricas. A idéia central presente no modelo é de que a competitividade emerge da interação sinérgica, simultânea e intertemporal dos fatores agrupados nestes quatro níveis estruturais, conforme apresentado na Figura 1.

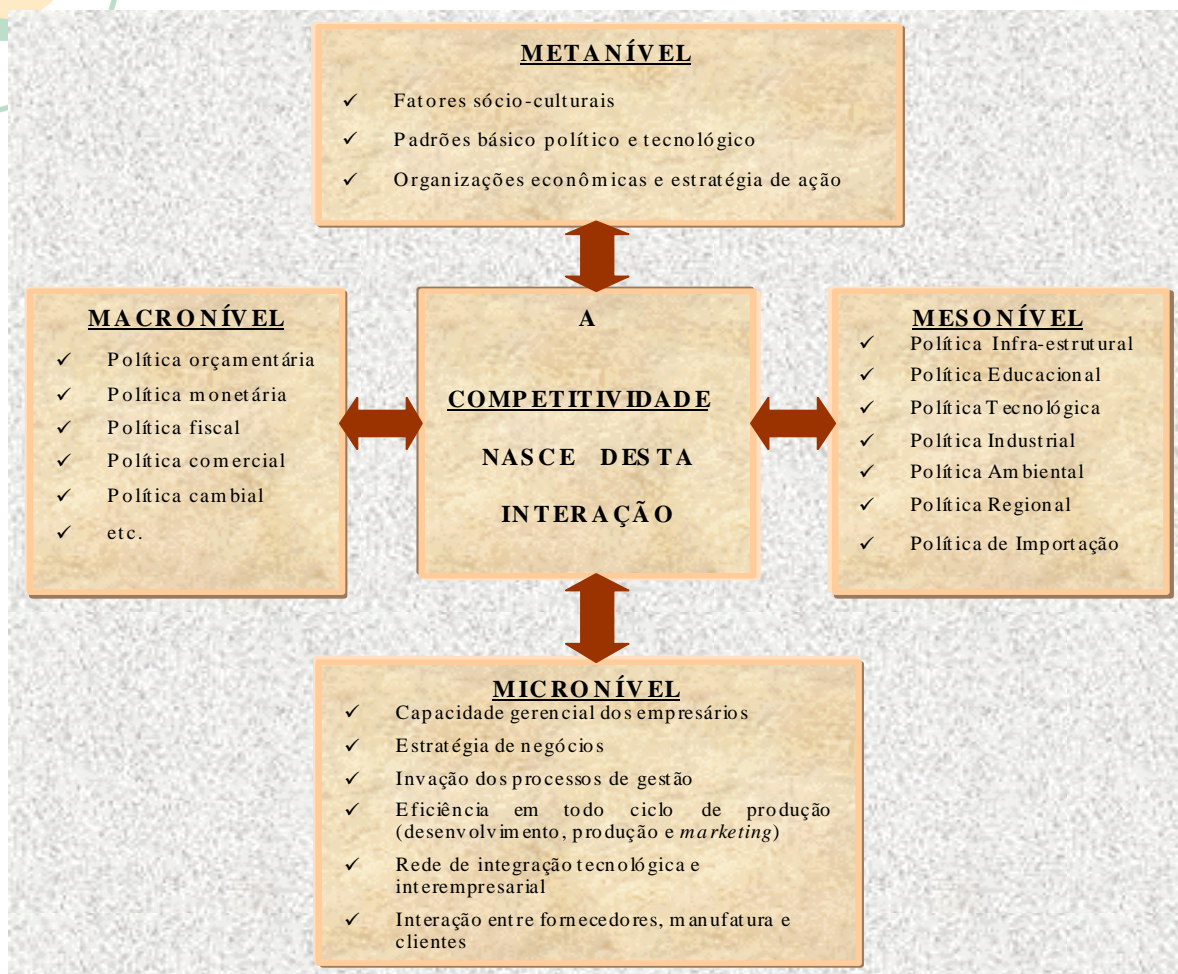


Figura 1. Determinantes da competitividade sistêmica, segundo Esser et al. (1999), Macedo (2000), Santana (2000) e Santos (2002).

O micronível abrange o ambiente que se encontra sob o controle das empresas. Nele estão contemplados os fatores que constituem a cadeia de valor das empresas como capacidade gerencial, as estratégias empresariais, a gestão de produtos e processos, *marketing*, a integração entre fornecedores, produtores e consumidores dentre outros. Segundo essa perspectiva, as empresas obtêm vantagens competitivas quando desempenham todas estas atividades de forma mais eficiente (menor custo), oferecendo um produto de valor comparável ao de seus concorrentes ou de uma forma diferenciada de modo que crie um valor maior para o cliente que possa justificar um preço mais elevado (PORTER, 1986).

O macronível é composto por um conjunto de condições que englobam as políticas fiscal, monetária, cambial, de comércio exterior entre outras. A influência do ambiente macroeconômico sobre a competitividade é ampla, pois interfere na determinação do nível de investimento, principal indutor do crescimento da produtividade, quer seja por meio dos impactos das políticas monetárias e fiscal sobre a taxa de juros ou da política cambial que apresenta papel decisivo nos fluxos comerciais e financeiros. O ambiente macroeconômico também influencia a disponibilidade de crédito de longo prazo e o custo dos financiamentos entre outros aspectos.

No mesonível, correspondente ao Estado e aos atores sociais que desenvolvem políticas de apoio específicas com vistas à estruturação de um entorno capaz de fomentar e

multiplicar os esforços das empresas, estão inseridas as políticas de infra-estrutura física, educacional, tecnológica, ambiental, regional entre outras. A presença destes elementos no ambiente empresarial geram externalidades positivas, permitindo a atração de investimentos públicos e privados, o desenvolvimento de recursos humanos, a capacitação tecnológica das empresas e dos diferentes atores sociais, sendo fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

O metanível contempla as estruturas básicas de organização jurídica, política e econômica, a capacidade social de organização e de integração e a capacidade dos atores sociais para a coesão social e interação estratégica, imprescindíveis para a construção da competitividade. De acordo com essa concepção é o nível que otimiza a eficiência dos níveis micro, macro e meso (MACEDO, 2000).

Esser et al. (1999), destacam que a modernização econômica e a competitividade sistêmica não podem ser atingidas sem a formação de estruturas na sociedade inteira, se são empreendidas reformas macroeconômicas sem criar, ao mesmo tempo, capacidade de regulamentação e condução e sem formar estruturas sociais, as tendências à desintegração social tendem a se tornar agudas. A competitividade sistêmica sem integração social é um projeto sem perspectivas. O desenvolvimento da competitividade sistêmica, portanto, é um projeto de transformação social que vai mais além da simples correção dos contextos macro e microeconômicos.

Nas economias em que os fatores presentes no metanível encontram-se em estágio desenvolvido os atores sociais apresentam melhores condições de adaptação às mudanças ocorridas no ambiente econômico, pois viabiliza um amplo diálogo e o estabelecimento de parcerias interinstitucionais, envolvendo os setores público e privado com vistas a superação de ameaças e o aproveitamento de oportunidades de negócios, facilita a implementação de novas formas de organização do processo de produção dada a qualificação da mão-de-obra existente, sem contar que normalmente economias com tais características são altamente exigentes em termos de qualidade, impulsionando as empresas a empreenderem intensos esforços de inovação.

Em resumo, o conceito de competitividade sistêmica oferece o substrato analítico adequado para a identificação e análise das inter-relações dos fatores que determinam a competitividade das MPE de artefatos de madeira do Estado do Pará.

3. METODOLOGIA

3.1 A definição de micro e pequena empresa - MPE

A definição de micro e pequena empresa depende diretamente do critério adotado. No Brasil é usual a classificação pelo faturamento bruto anual, como determinado no Estatuto da MPE, de 1999. Nessa perspectiva, microempresas são aquelas com renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 244 mil e as pequenas empresas aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1, 2 milhão (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2002). Entretanto, para efeito de pesquisa, essa classificação é de difícil operacionalização. Assim, visando tornar mais operacional o levantamento e análise dos dados, adotou-se o critério do número de empregados o qual tem sido amplamente utilizado em estudos do IBGE e do Sebrae (FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DE COMÉRCIO EXTERIOR - FUNCEX, 2002). Nessa perspectiva, microempresas e pequenas empresas são aquelas que ocupam de 1 a 9 e de 20 a 99 empregados, respectivamente.

3.2 Área de estudo e dados utilizados

A área de abrangência da pesquisa é o Estado do Pará, segundo maior Estado da Região Norte, em termos de superfície, ocupando uma área de 1.253.165 km², representando 32,38% da superfície total da Região e abrigando o maior contingente populacional, com 6,2 milhões de habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2002). É o Estado que mais intensamente tem explorado os recursos madeireiros da floresta tropical, sendo responsável, no período 1990-2000, por 86% da produção regional de madeira em tora (IBGE, 2002) e por cerca de 65% da madeira nativa em tora do Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA, 2000 e IBGE, 2002).

No caso particular da produção de artefatos, o Estado do Pará concentra cerca de 32% do número total de empresas da Região Norte, sendo que 98,89% destas são enquadradas nas categorias de micro e pequenas empresas (RELATÓRIO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS, 2000). Em 2001 estas empresas geraram um montante de recursos de US\$ 73,2 milhões em exportações, representando 25,65% do valor total exportado de produtos madeireiros pelo Estado do Pará (MDIC, 2002).

A base de dados que ofereceu suporte ao trabalho foi obtida a partir da aplicação de 106 questionários em MPE localizadas nos municípios de Ananindeua, Belém, Breves, Dom Eliseu, Jacundá, Marabá e Marituba que são tradicionais produtores deste tipo de produto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização das MPE de artefatos

As empresas de artefatos de madeira caracterizam-se pela grande diversidade de produtos finais, tamanho das plantas instaladas e processos de produção implementados. As estruturas das empresas que compõem esse segmento da indústria da madeira apresentam grande variabilidade, nela encontram-se pequenas fabricas que produzem cabos de vassoura; marcenarias familiares que produzem portas, janelas, caixilhos e móveis diversos (retilíneos e torneados) sob encomenda; empresas que se dedicam à fabricação de carrocerias até empresas que produzem artefatos de alto padrão de qualidade para o mercado internacional.

Segundo Santana (2002) e Santos (2002), agrupam-se em duas categorias distintas (SANTANA, 2002). Na primeira, situam-se aquelas que participam do mercado informal que empregam mão-de-obra familiar e muitas vezes apenas um ou dois funcionários contratados. Nestas, os equipamentos utilizados são de baixa eficiência operacional e não existe uma divisão de tarefas específicas na linha de montagem, sendo um mesmo funcionário responsável pela execução de várias atividades, o controle de qualidade com relação à seleção e secagem de madeira é deficiente resultando em produtos de baixa qualidade, cujas possibilidades de comercialização se restringem ao mercado doméstico.

A segunda categoria engloba aquelas empresas cujas atividades são voltadas para o mercado das Regiões Nordeste, Sudeste e Sul e para o mercado internacional. Estas empresas são formalmente constituídas e destacam-se pelo emprego de tecnologia moderna, especialização da produção, estratégias de *marketing* e de distribuição. Outro aspecto de destaque, especialmente das empresas que produzem para o mercado internacional, refere-se aos atributos do produto final, que além da alta qualidade e durabilidade, apresenta diferenciação no que se refere aos constantes aprimoramentos de *design* e da utilização de novos materiais, que segundo Gorini (1998) e Banco do Nordeste (1999), são as principais

variáveis consideradas no julgamento da qualidade do produto final, no caso específico dos móveis, mas que também são perfeitamente passíveis de extrapolação para outros artefatos de madeira.

Atualmente, são estas empresas que estão puxando a dinâmica do segmento de artefatos de madeira pois têm na agregação de valor, no emprego de tecnologia moderna, normas técnicas de produto e processo os mecanismos para criar vantagens competitivas e assegurar um desempenho superior. A pesquisa cobriu os dois conjuntos de empresas.

4.2 Micronível

A madeira beneficiada ainda representa grande proporção das vendas das MPE, com cerca de 26% do total. De modo geral, este produto é destinado ao mercado nacional e/ou internacional. Em seguida, figuram as tábuas, pranchas e peças diversas que, juntas, totalizam 32,43% das vendas e se destinam basicamente à indústria da construção civil. Produtos com maior valor agregado como móveis, portas, janelas, caixilhos também apresentam participação considerável, representando 17,3% dos produtos comercializados. Estes produtos também são comercializados no mercado internacional, sinalizando que o grau de beneficiamento está avançando. Tal padrão de diversificação representa uma estratégia das MPE para ampliar as oportunidades de comercialização deixando-as menos sujeita às oscilações do mercado.

No que se refere à capacidade de produção foi detectado que 75,24% das MPE entrevistadas ampliou ou, no mínimo, manteve a capacidade produtiva do ano anterior. Esse resultado está relacionado ao processo de reestruturação produtiva da atividade e apresentam rebatimento direto no processo de concentração da indústria. Nessa perspectiva, as empresas que detêm maior *know how* para aproveitar as oportunidades de negócio no comércio exterior estão ampliando suas atividades.

Com relação às máquinas e equipamentos utilizados, observa-se que a maioria situa-se numa categoria de uso superior a 6 anos, 49,33% do total. A predominância do uso de máquinas com período de uso superior a seis anos é um fator que traz implicações para a competitividade destas MPE, pois muitas daquelas já se encontram obsoletas não permitindo um maior aproveitamento da matéria-prima e nem tão pouco a flexibilidade dentro do processo produtivo. O percentual de máquinas com tempo de uso inferior a 2 anos é de 16,97%, sendo que estas máquinas mais modernas são estratégicas, pois viabiliza um maior aproveitamento da matéria-prima.

O nível de qualificação da mão-de-obra destas empresas é baixo. Neste aspecto, identificou-se que cerca de 48% do total do pessoal ocupado é analfabeto, preponderantemente, os operários. O pessoal de nível superior atinge um percentual de apenas 3%, em que estão enquadrados alguns proprietários e gerentes. Nesse campo outros três aspectos devem ser ressaltados. O primeiro é a condição de ocupação em que 85,27% se enquadram na categoria de assalariado permanente, mostrando que estas empresas contribuem para a oferta de postos de trabalho mais estáveis. Também merece destaque o baixo nível de participação de técnicos nas MPE, não chegando a atingir 2% das empresas entrevistadas, indicando que ainda se tem muito a caminhar no sentido de aperfeiçoar o processo produtivo, particularmente no tocante ao *design* e gerenciamento. O terceiro aspecto refere-se à baixa remuneração, pois nestas empresas 73,09% dos empregados recebem salários inferiores a dois salários mínimos.

Foi constatado que as MPE, especialmente aquelas que participam do mercado internacional, já adotam algumas técnicas de organização. Os resultados mostram que 26,92% das empresas apresentam seus padrões organizacionais calcados no sistema *just in time* (JIT), uma forma de organização que evita a manutenção de estoques adequando o giro do produto com o giro do consumo. No caso de madeira esse é um aspecto crucial para a redução dos custos de estoques visto que essa matéria-prima, modo geral, necessita de áreas amplas e adequadas para armazenamento.

Vale mencionar também que 18,27% das MPE adotam o sistema de rodízio e polivalência dos postos de trabalho, técnica que permite tornar o trabalhador mais versátil, por obter domínio em várias funções das linhas de produção da empresa. Um resultado que chama a atenção, representando um ponto fraco, é o percentual de empresas que não emprega nenhuma técnica de organização, 40,38% das empresas entrevistadas. Estas empresas produzem exclusivamente para o mercado interno e, notadamente, aquelas que estão na informalidade estão incluídas nesse conjunto.

O controle de qualidade também já faz parte das atividades das MPE. A adoção desse procedimento reflete certo grau de amadurecimento das empresas, pois visa garantir a eficiência de todas as atividades envolvidas na cadeia de valor, diferenciação e qualidade total ao produto. Os resultados mostram que 77,64% das empresas já adotam procedimentos de controle de qualidade em todo o processo produtivo, percentual acima dos 16,04% que executa o controle apenas nos produtos acabados. Esta percepção está diretamente vinculada ao entendimento de que todo esforço da empresa poderá ser em vão caso os produtos finais não atendam às necessidades dos clientes.

No tocante à utilização de normas técnicas, voltadas para o controle de qualidade, as empresas têm atentado principalmente para as normas da série NBR (32,08%), vislumbrando as oportunidades de inserção no mercado internacional, sem contar uma pequena parcela das que já se enquadraram nas normas da série ISO, cerca de 7% do total. Entretanto, ainda é significativo o número de empresas que desconhece a existência de tais normas técnicas (31,13% das respostas) daquelas que conhecem mais não utilizam (21,7% das respostas), configurando cerca de 53% das empresas entrevistadas. Este resultado revela um grande desafio a ser enfrentado pelas MPE. A necessidade de aplicação de normas técnicas é premente pois pode viabilizar a produção sustentável que se constitui numa fonte de vantagem competitiva.

No que se refere ao emprego da tecnologia da informação e conhecimento (TIC), observa-se que cerca de 70% das empresas entrevistadas empregam a tecnologia de informação, particularmente vinculada ao uso de computador, indicando que estas empresas ainda não estão desfrutando plenamente das vantagens competitivas que a TIC pode proporcionar, visto que o emprego fica restrito ao uso de computadores e *softwares* aplicados às áreas de gerenciamento administrativo, contabilidade e vendas, cujo objetivo central é otimizar os controles internos. A utilização das tecnologias de informação (TIC) deve ser ampliada, pois além do dinamismo que imprime nas rotinas administrativas abre possibilidade para otimizar o desenvolvimento de muitas outras funções como os levantamentos de informações de mercado, legislação sobre meio ambiente e recursos naturais, consultas de regularidade fiscal, comunicação via *e-mail*, análise *on-line* de dados, entre tantas outras garantindo agilidade no acesso às variáveis que influenciam o negócio. Adicionalmente, pode garantir maior qualidade dos produtos, quando empregados nas linhas de produção. Neste aspecto, vale destacar que a utilização de sistemas informatizados nas linhas de produção ainda é pouco expressivo, apenas 13,49% das empresas entrevistadas. Os resultados deixam claro que a TIC não está sendo empregada para geração de vantagens competitivas, apenas em operações convencionais.

A quantidade de fornecedores de matéria-prima para as MPE é numerosa. Estes fornecedores são desorganizados e com baixo poder de barganha e atuam como intermediários estabelecendo o elo de ligação entre as MPE com os pequenos extratores de madeira e as empresas de madeira beneficiada. Também existem fornecedores que são grandes empresas, e por trabalharem a madeira com bitolas definidas geram grandes quantidades de aparas. Entretanto, estas aparas, que seriam lixo nas grandes empresas, podem atender a demanda das MPE de artefatos. Essa é uma especificidade que as MPE desfrutam e contribui efetivamente para redução de custos de produção e do desperdício da matéria-prima ao longo da cadeia produtiva.

Com relação às demais matérias-primas empregadas no processo produtivo como lixa, cola, selador, verniz, parafusos, dobradiças e pregos, observa-se que estes são adquiridos predominantemente no comércio varejista. Outros produtos como compensado, laminado, tintas e outros são oferecidos pelo mercado atacadista. O comércio varejista e atacadista, em conjunto, respondem por 51,75% do fornecimento destes insumos.

Estes insumos são oriundos de empresas com forte poder de mercado o que exige das MPE grande eficiência em sua aplicação dado que constituem um importante elemento do custo final dos produtos. Tendo em vista a sua utilização predominante nas operações de acabamento, são responsáveis pela agregação de valor daí a necessidade de formular estratégias que permitam o seu maior aproveitamento e de se organizarem para obter preços mais baixos.

Um outro aspecto também argüido com relação aos fornecedores está associado aos principais critérios que as MPE adotam na seleção de fornecedores. Segundo Williamson (1985) e Porter (1986), a escolha de fornecedores é um fator-chave para qualquer empresa pois desta escolha depende o fluxo de matéria-prima, o desenvolvimento de produtos, a tecnologia entre outros aspectos gerando fortes impactos na estrutura de custos de produção, em função da redução dos custos de transação e da possibilidade de integração vertical (SANTANA, 2002). Os resultados mostram que a qualidade, preço, pontualidade e condições de pagamento são os fatores-chave na seleção dos fornecedores de matéria-prima. Outro ponto também de destaque é a confiança e conhecimento do fornecedor que ocupou 9,38% das opiniões.

Os clientes das MPE de artefatos são de padrões variados. Nos mercados local e regional, por exemplo, os consumidores principais são as estâncias de materiais de construção, a indústria da construção civil e os consumidores residenciais que adquirem produtos variados. Estes mercados são amplos, visto que a base de construção residencial das populações da Região, notadamente as de baixa renda, é de madeira sem contar que os diferentes móveis e utensílios domésticos são de madeira maciça ou então apresentam madeira em predominância na sua estrutura.

No mercado nacional existem empresas que compram os produtos das MPE locais, num processo inicial de processamento, realizam o processamento final e a partir daí estabelecem a relações com agentes comerciais e com o consumidor final. O mercado internacional, mais exigente, envolve a articulação de diversos agentes de comercialização até que o produto chegue ao consumidor.

A orientação atual da produção das MPE de artefatos de madeira mostra que o mercado local é o principal foco de comercialização, absorvendo 35% da produção. Esse montante, se somado à parcela da produção destinada ao mercado regional, representa 39% de toda a produção das MPE entrevistadas. Para o mercado nacional, são exportados cerca de 30%, compreendendo as Regiões Nordeste, Sul e Sudeste. Para o mercado internacional, a



participação corresponde a 31% da produção das empresas entrevistadas. A orientação para esse mercado mostra que as empresas já começam a acessar as oportunidades de negócios e de crescimento oferecidas pelo comércio exterior.

4.3 Mesonível

No mesonível dois aspectos merecem maior relevo: a disponibilidade e acesso às linhas de crédito e serviços de assistência técnica/gerencial.

No tocante às linhas de crédito os resultados da pesquisa de campo mostram que do total de MPE entrevistadas apenas 17,92% acessaram linhas de crédito de curto prazo (capital de giro) nos últimos cinco anos. No que concerne ao crédito de longo prazo, o contingente de empresas é ainda menor, visto que apenas 9,43% acessaram linhas de crédito para investimento.

As justificativas para tais resultados residem, basicamente, em dois aspectos. O primeiro relacionado a questões de legalidade das MPE de artefatos que, na maioria dos casos, pertencem à economia informal, fato que já elimina a possibilidade de acessar as linhas de crédito oficiais operacionalizadas por instituições como o BNDES, Banco da Amazônia e Banco do Brasil, sem contar que também deixam de receber benefício no que concerne à capacitação pelo Sebrae. O segundo aspecto está associado às características das linhas de crédito disponíveis tais como os encargos financeiros, períodos de carência e amortização e garantias reais que, na maioria das vezes, são incompatíveis com a rentabilidade das MPE. É nesse sentido que se justifica o fato de muitas empresas e, particularmente, as entrevistadas, não terem obtido financiamento pois mesmo estando inseridas no mercado formal não encontram condições de remunerar o capital emprestado.

Os empresários destacaram que os fatores que geram maior limitação no acesso às linhas de crédito são as taxas de juros, em primeiro lugar, com 43,45% das respostas; em segundo lugar os prazos de pagamento (carência e amortização) e em terceiro as exigências de garantias reais, com 15,36% das respostas. Estes três fatores destacados mostram, claramente, que para atender às MPE de artefatos de madeira, no tocante ao crédito, é necessário uma adequação das condições operacionais dos programas de crédito oficial e dos incentivos fiscais aos prazos de maturação do negócio, com encargos e prazos compatíveis com o retorno da atividade.

Com relação ao acesso aos serviços de assistência técnica e gerencial, observa-se que cerca de 9,5% das empresas entrevistadas receberam serviços de assistência técnica, ou seja, a imensa maioria 88,67% ficou à margem do processo.

As necessidades das MPE em termos de serviços de assistência técnica são múltiplas, variando desde treinamentos de mão-de-obra na operacionalização de equipamentos até a implementação de técnicas de *desing* de produtos visando melhor adequar os produtos finais às necessidades do consumidor. Os empresários também se ressentem de capacitação em gestão de negócios, particularmente no que concerne à gerência e controle de custos, plano de negócios e desenvolvimento de uma visão estratégica para orientar o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Outra alegação dos empresários, 23,49% dos entrevistados, é de que os centros de apoio estão situados distante, o que realmente ocorre visto que muitas destas MPE estão instaladas no interior do Estado, sem contar também que esta distância é alargada quando a empresa é informal. Uma outra parcela, 19,28% dos entrevistados, nunca procurou serviços de assistência técnica e gerencial devido ao fato de desconhecerem a sua disponibilidade e os seus atributos o que reforça o argumento do baixo nível de informação dos empresários. A

preocupação com os custos dos serviços também foi destacada pelos empresários representando 10,84% das opiniões.

Estes resultados deixam claro que a governança da cadeia produtiva é incipiente, havendo a necessidade de uma evolução mais rápida para dirimir as ameaças que pesam contra a criação de vantagens competitivas. A resolução destes problemas passa obrigatoriamente, pela inserção e participação mais ativa das MPE em organizações de classe, no sentido de permitir maior interação intraclasse e, posteriormente, por uma interação mais efetiva com as instituições responsáveis por ações situadas no mesonível como as instituições de crédito como o Banco da Amazônia, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e de assistência técnica/gerencial, e tecnológica como o Senai, Sebrae, Universidades e institutos de pesquisa.

4.4 Macronível

As exportações das MPE empresas de artefatos de madeira representam atualmente 25,65% do valor total das exportações da indústria madeireira paraense. No período 1989 a 2001 a taxa de crescimento observada foi de 26,68%aa, sendo que grande parcela dessa evolução ocorreu no período pós Plano Real, cuja taxa de crescimento no sub-período 1995-2001 suplantou os 30%aa. Estes resultados mostram-se muitos superiores aos observados para os outros segmentos da indústria madeireira (madeira beneficiada, laminados e compensados) que apresentaram taxas de crescimento da ordem de 5,67% e 6,87%aa, respectivamente.

A variável macroeconômica fundamental dentro desse contexto tem sido a taxa de câmbio. O resultado do modelo econométrico estimado por Santos (2002) para avaliar a influência revela que para cada aumento de 1% na taxa real de câmbio o fluxo de exportação tende a ser ampliado em 1,69% “*ceteris paribus*”, confirmando que dentro do macronível do modelo de competitividade sistêmica está a variável de maior peso na ampliação do desempenho das empresas. Esse resultado se justifica, mesmo considerando o período 1995/1998, marcado por uma intensa sobrevalorização da moeda nacional, em função dos artefatos serem produtos de alto valor agregado, com demanda elástica a preços e pela expansão do mercado externo destes produtos.

4.5 Metanível

A gestão das MPE na era da informação deve ampliar as fronteiras, mediante relacionamento entre si e com fornecedores, clientes e demais instituições do seu ambiente de atuação. Para isso as MPE precisam se organizar e passar a funcionar em termos de alianças estratégicas operacionalizadas em rede (TACHIZAWA & FARIA, 2002).

As MPE de artefatos de madeira apresentam pouca experiência na atividade organizacional, pois cerca de 68% das empresas não participam de nenhum tipo de associação ou entidade representativa de classe. Esta postura deve ser alterada, pois no novo ambiente empresarial, as empresas devem desenvolver novo senso de responsabilidade social e ambiental, assim como cumprir com metas de desenvolvimento socioeconômico, sem contar que a reivindicação das necessidades conjuntas passa obrigatoriamente pela capacidade de organização e articulação da classe.

Estes resultados revelam um ponto fraco destas empresas, pois caracteriza a existência de uma fragmentação nos elementos situados no metanível do modelo de competitividade sistêmica, cuja principal contribuição para a competitividade está associada ao fato de permitir maior coordenação entre os agentes econômicos, potencializando os elementos contemplados nos demais níveis (micro, macro e mesonível). Demonstram que o

nível de organização e de integração social entre as MPE, está aquém do necessário para legitimar os seus anseios no tocante a aspectos como linhas de financiamento, assistência técnica, apoio às exportações entre outras necessidades. Configura, portanto, uma orientação distante do novo ambiente competitivo empresarial, que ao contrário da busca da auto-suficiência, como revelado nos resultados, busca-se uma integração horizontal e vertical interorganizacional, passando a interagir com as entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas.

Os benefícios podem ser ainda maiores, pois a organização cria poder para negociar e firmar parcerias com clientes e fornecedores, possibilitando a integração vertical. Adicionalmente, podem obter maiores benefícios em termos de políticas de crédito, atuando de forma decisiva na negociação e adequação de condições operacionais, como prazos de carência, taxas de juros, períodos de amortização etc. Podem também orientar e articular a oferta de cursos de capacitação técnica e gerencial adequados às suas necessidades e às necessidades do mercado, bem como treinamento para empreendedores e inserção em incubadoras de empresas perante instituições de capacitação tecnológicas.

No Estado do Pará, o exemplo mais marcante das possibilidades de resultados derivados da organização e coordenação de agentes, especificamente no caso da indústria de madeira, móveis e artefatos, foi o Decreto nº 4.832, de 19.09.2001, que reduz a alíquota do ICMS para 5%, envolvendo a aquisição de insumos e comercialização de produtos como molduras, portas, janelas, caixilhos, carrocerias, móveis entres outros produtos de madeira.

5. CONCLUSÕES

Os resultados do trabalho permitem concluir que no micronível a combinação de baixos salários com a abundância de matéria-prima estão contribuindo para redução do custo médio de produção gerando vantagens competitivas para estas empresas por meio da liderança de custo, pelo menos a curto e médio prazos. Todavia, essas vantagens competitivas não são sustentáveis, tendo em vista que, a longo prazo, as maiores oportunidades de mercado e de ampliação do desempenho devem estar situadas no âmbito do comércio exterior, em que as exigências dos clientes definem novos contornos para os padrões de concorrência e de rivalidade entre empresas embasados no conteúdo tecnológico, qualidade e diferenciação dos produtos, cenário que requer mão-de-obra qualificada e mais bem remunerada.

Nessa perspectiva, a ampliação do desempenho empresarial passa obrigatoriamente, pela utilização de técnicas mais arrojadas de organização da produção; utilização de tecnologias de informação e pela generalização do controle de qualidade, uma vez que permitem maior interação com fornecedores e clientes, contribuindo para garantir a eficiência de todas as atividades envolvidas na cadeia de valor.

No mesonível os resultados mostram que o contingente de MPE que obtiveram acesso às linhas de crédito é muito pequeno, representando 17,92% para o crédito de curto prazo e 9,43% para o crédito de longo prazo, o que tem limitado o desempenho das empresas. Sendo que os fatores responsáveis envolvem questões de regularidade das empresas que, na maioria dos casos, pertencem à economia informal e de especificidades das linhas de crédito disponíveis como encargos financeiros, períodos de carência e amortização e garantias reais que, geralmente, são incompatíveis com a rentabilidade das MPE.

No metanível, que abrange a organização e integração social das MPE, destaca-se que 68% do total não participam de nenhuma entidade de classe ou sindicato o que caracteriza uma forte fragmentação social. Esse resultado afeta diretamente o desempenho, pois no ambiente empresarial atual ao invés de se buscar a auto-suficiência torna-se necessário estreitar as relações com clientes, fornecedores e instituições, passando a interagir sob os



moldes de parcerias e alianças estratégicas. Na ausência dessa sinergia, o resultado final desse contexto é consubstanciado em perda de competitividade dado que os elementos contemplados no metanível são fundamentais para potencializar as ações levadas a cabo nos níveis micro, macro e meso.

Estes argumentos acenam que a estratégia mais adequada para ampliar a competitividade das MPE de artefatos passa, portanto, pela estruturação de vínculos entre agentes produtivos, sociedade e instituições. Neste tipo de estratégia de desenvolvimento os vínculos sociais, situados no metanível, são potencializados favorecendo a aprendizagem coletiva, a difusão de inovações tecnológicas e a construção de relações de confiança entre os empresários, a sociedade local e as instituições.

No caso da produção de artefatos de madeira isso envolveria o estreitamento das relações com fornecedores de matérias-primas, instituições de apoio, de crédito, além do envolvimento primordial dos empresários na busca de benefícios conjuntos. Um dos caminhos a seguir seria o de construir uma imagem de singularidade aos produtos calcado na origem da matéria-prima e no *design*, concretizando atributos que proporcionariam acesso aos mercados e geraria e identificação dos consumidores com a marca.

Por fim pode-se afirmar que no campo macroeconômico a variável de maior contribuição para a ampliação do desempenho das MPE, particularmente na ampliação das exportações tem sido a taxa de câmbio, pois mesmo considerando o longo período de câmbio sobrevalorizado, de 1995 a 1998, apresentou impacto positivo sobre o fluxo de comércio de artefatos de madeira.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO DO NORDESTE. **Cluster setorial e competitividade da indústria de móveis de madeira nordestina**. Fortaleza: BNB, 1999. 137 p. (Estudos Setoriais, 5)
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**. Brasília; DF: Câmara do Deputados, 2000. 393 p.
- CHAVES JR, A.E. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: CNC, 2000. 56 p.
- COUTINHO, L., FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: PAPIRUS, 1994. 510p.
- DECRETO nº 4.832/01 – DOE de 19.09.2001 – Dispõe sobre o tratamento tributário dispensado às operações realizadas pela indústria moveleira e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Pará, 19 se. 2001. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br>. Acesso em 2002.
- ESSER,K., HILLEBRAND,W., MESSNER,D., MEYERSTANER, J. **Systemic competitiveness: new challenges to business and politics**. Economics, v.59, 1999.
- EIEWS User's guide. Irvine: QMS, 1997. 656p. (Versão 3.0)
- FERRAZ, J.C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386 p.
- FUNCEX. **Empresas exportadoras brasileiras: classificação anual por tamanho, setor e atividade**. Rio de Janeiro: FUNCEX, 2002. 10 p.
- GORINI, A.P.F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998. 49 p. (Panorama Setorial, 8).
- IBAMA. **Comercialização de produtos madeireiros da Amazônia**. Brasília: IBAMA/PNUD, 2000. 37 p.
- IBGE. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 17 fev. 2002.
- IBGE. **Banco de dados agregados**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 17 fev. 2002.
- LEI nº 9.841/99 – DOU de 06.10.1999 – Institui o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno porte. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 2002.
- MACEDO, M. M. Condições sociais e competitividade. Curitiba: UFPR. In: **Rev. de Economia**, n. 24, 2000. 17 – 44p.
- MDIC. **Sistema Aliceweb**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br> . Acesso em: 17 fev. 2002.
- OCDE. **Technology and the economy. The key relationships**. Paris: OCDE, 1992.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.



POSSAS, M. L. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial: implicações para o Brasil. In: CASTRO, A.B., POSSAS, M.L., PROENÇA, A (orgs.). **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense, 1996. P 71 – 117.

MTE. **Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br> . Acesso em: 20 maio. 2002.

SANTANA, A.C. **A competitividade das micro e pequenas empresas do segmentos de madeira da Região Norte**. São Paulo: MACROTEMPO, 2000. 217 p. (Relatório de Pesquisa)

SANTANA, A.C. **A competitividade sistêmica das empresas de madeira da Região Norte**. Belém: FCAP, 2002. 304 p.

SANTANA, A.C., SANTOS, M.A.S. **Estrutura de mercado e competitividade da indústria de madeira e artefatos da Amazônia**. Unama: Movendo Idéias, Belém, v. 7, n. 11, p 13 – 26, jun 2002.

SANTOS, M.A.S. **Organização e competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira no Estado do Pará**. Belém: UNAMA, 2002. 173 p. (Dissertação de Mestrado em Economia)

SEBRAE. **Estudos setoriais de promoção à competitividade das exportações nas regiões Norte e Centro-Oeste**. Manaus: SEBRAE/SACE, 2002. 1 CD-ROM.

TACHIZAWA, T., FARIA, M.S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV. 2002.

VIDAL, E., GERWWING, J., BARRETO, P., AMARAL, P., JHONS, J. **Redução dos desperdícios na produção de madeira na Amazônia**. Belém: IMAZON, 1997, 18 p. (Série Amazônia, 5).

VILELA, A. **Micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: BNDES, 1994. 23 p. (Texto para Discussão, 17)

WILLIAMSON, O.E. **The economic intitutions of capitalism: firms, markets, relational contract-ing**.New York: The Free Press, 1985.