

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

**ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS MOVELARIAS DO  
MUNICÍPIO DE PARINTINS**

SERGIO VIEIRA DO NASCIMENTO

Manaus

2015

SERGIO VIEIRA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS MOVELARIAS DO  
MUNICÍPIO DE PARINTINS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado em Engenharia de Produção, da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas: Área de Concentração Gerencia de Produção, Linha de Pesquisa Planejamento e Controle de Produção como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, sob a orientação do Profº Dr Sylvio Mário Puga Ferreira.

Orientador Profº Dr Sylvio Mario Puga Ferreira

Manaus

2015

### Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

N244a Nascimento, Sérgio Vieira do  
Análise do desempenho das movelarias do município de Parintins  
/ Sérgio Vieira do Nascimento. 2015  
111 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. Sylvio Mário Puga Ferreira  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Parintins. 2. Movelarias. 3. Desempenho produtivo. 4. Mão-de-  
obra. I. Ferreira, Prof. Dr. Sylvio Mário Puga II. Universidade  
Federal do Amazonas III. Título

SERGIO VIEIRA DO NASCIMENTO

ANÁLISE DO DESEMPENHO COMPETITIVO DA INDÚSTRIA  
MOVELEIRA DE PARINTINS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 13 de janeiro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. SYLVIO MÁRIO PUGA FERREIRA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. LUIZ ROBERTO COELHO NASCIMENTO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

## RESUMO

O setor produtivo de madeiras e derivados no Amazonas enfrenta grandes dificuldades para tornar seus produtos bastante demandados no mercado, por conta de estrutura tecnológica defasada, unidades moveleiras descapitalizadas, usos de madeiras sem a certificação, mão de obra desqualificada e organização industrial, tudo tem contribuído esse quadro de baixa competição. O setor moveleiro do município de Parintins iniciou-se de forma mais expressiva na década dos anos 1980, quando surgiram várias pequenas marcenarias produzindo sob encomenda. Este é o modelo padrão predominante até os dias atuais. Muitas delas atuando na informalidade, produzindo móveis de forma artesanal sem inovação e design de destaque, de modo que impossibilita penetrar em mercados mais exigentes. Diante desse quadro, este estudo tem o objetivo de diagnosticar os problemas que contribuem para o baixo desempenho das movelarias no Município de Parintins. No plano específico visa: a) identificar os indicadores que retratam as limitações e o baixo desempenho produtivo; e b) propor uma estratégia de organização para as movelarias de Parintins. A indústria mundial de móveis foi e continua sendo constituída, predominantemente, por pequenas empresas, que, até os anos 1950, visavam atender quase que exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. A metodologia de análise envolveu no primeiro momento realizar um levantamento de dados para responder os objetivos específicos. Dados sobre a estrutura das movelarias, número de funcionários, perspectivas, fatores limitantes, rendimento mensal, forma de aprendizado da atividade, tipos de produtos. Com base nesses dados pôde-se realizar algumas relações entre o baixo desempenho e os fatores que o determinam. Os resultados mostram que na atividade moveleira de Parintins há uma série de dificuldades que impedem o desenvolvimento dessa atividade destacando dentre outros, logística deficiente, falta de investimentos no poder público nos níveis municipal, estadual e federal, falta de incentivos fiscais aos proprietários das movelarias, falta de cursos profissionalizantes que permitam a formação de mão-de-obra qualificada para trabalhar na produção de móveis e linhas de créditos para as empresas estabelecidas na região, legislação ambiental que muitas vezes é contraditória e inibem as iniciativas das movelarias. Nas considerações finais ressalta-se que há uma necessidade urgente de criação de medidas que minimizem os problemas encontrados e que alavanquem o setor moveleiro do município afim de contribuir com a geração de emprego e renda na região

**Palavras-chave:** Parintins, movelarias, desempenho produtivo, mão de obra.

## ABSTRACT

The productive sector of timber and timber in the Amazon is facing great difficulties to make their products very demanded in the market, due to outdated technology infrastructure, undercapitalised moveleiras units, Woods uses without certification, unskilled labor and industrial organization, everything has contributed this low competition framework. The furniture sector of the Parintins city began more significantly in the decade of the 1980s, when several small joinery producing custom. This is the prevailing standard model to the present day. Many of them working in the informal sector, producing furniture by hand without innovation and outstanding design, so that makes it impossible to penetrate the most demanding markets. Given this situation, this study aims to diagnose the problems that contribute to the low performance of movelarias in the city of Parintins. In the specific plan aims to: a) identify indicators that portray the limitations and low productive performance; b) to propose a strategic organization strategy for movelarias Parintins. The global mobile industry was and is composed predominantly of small businesses, which, until the 1950s, aimed to respond almost exclusively to the domestic market of the respective countries. The analysis methodology involved at first conduct a data collection to meet the specific objectives. Data on the structure of movelarias, number of employees, prospects, limiting factors, monthly income, form of activity of learning, types of produtos. Com on these data it was possible to make some relationships between low performance and the factors that determine it. The results show that the furniture activity Parintins there are a number of barriers which hinder the development of this activity highlighting among others, poor logistics, lack of investments in government at the local, state and federal levels, lack of tax incentives for owners of movelarias, lack of professional training courses which allow the formation of labor-skilled workers to work in the production of furniture and credit lines to enterprises established in the region, environmental legislation that is often contradictory and inhibit initiatives of movelarias. As conclusion we emphasize that there is an urgent need to establish measures to minimize the problems encountered and that leverage the furniture sector of the city in order to contribute to the generation of employment and income in the region

Keywords: Parintins, movelarias, productive performance, workmanship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação na produção mundial de móveis em 2010.....	33
Figura 2 - Qtd de empresas por polos regionais no Brasil em 2012 (%).....	39
Figura 3 - Exportações e Importações do setor moveleiro 2007 a 2012 .....	47
Figura 4 - Fluxograma da cadeia produtiva das carteiras escolares .....	57
Figura 5 - Marcenaria regional .....	60
Figura 6 – Resultados do Programa PROMOVE 2005-2014.....	61
Figura 7 - Carteiras escolares regionais.....	62
Figura 8 - Municípios fornecedores de moveis escolares 2011 .....	62
Figura 9 - Mapa da Amazônia Legal .....	64
Figura 10 - Mapa da produção de carvão vegetal no Amazonas.....	66
Figura 11 - Mapa da produção de madeira em toras no Amazonas .....	67
Figura 12- Mapa da produção de lenha no Amazonas .....	67
Figura 13 - Municípios produtores de madeiras em toras .....	69
Figura 14 - Polos produtores de madeiras no Amazonas .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Média de idade e tempo de movelaria .....	88
Gráfico 2- Nível de escolaridade dos proprietários das movelarias .....	88
Gráfico 3 - Média de empregados nas movelarias .....	89
Gráfico 4 - Rendimento médio mensal da movelaria .....	90
Gráfico 5 - Movelarias com ponto de venda.....	90
Gráfico 6 – Razões para investimento nas movelarias .....	91
Gráfico 7 - Restrições para a ampliação da movelaria.....	92
Gráfico 8 - Restrições para consolidação do polo moveleiro .....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Países Maiores Importadores de Moveis (Anos 2000 e 2006) .....	27
Tabela 2 - Países Maiores Exportadores de Moveis (Anos 2000 e 2006) .....	29
Tabela 3 - Regiões Mundiais Exportadoras de Móveis.....	30
Tabela 4 - Número de estabelecimentos por faixas de tamanho (Ano 2000 e 2005) .....	37
Tabela 5 - Setor Moveleiro e Industria Brasileira total de salários e salário médio.....	37
Tabela 6 - Indústria Brasileira de Móveis: criação de emprego formal (2006-2007) .....	38
Tabela 7 - Exportações Brasileira de móveis por região produtora .....	48
Tabela 8 - Participação dos estados nas exportações brasileiras de móveis.....	49
Tabela 9 - Dados da indústria brasileira de móveis e colchões 2010 a 2012 .....	50
Tabela 10 - Qtd de Indústrias, Madeireiras e Serrarias de 1952 a 1997 .....	54
Tabela 11 - Produção de Carteiras Escolares de 2005 a 2011 .....	63
Tabela 12 - Evolução de grupo de compradores de madeira certificada (1991 à 2000) .....	75
Tabela 13 – Planilha de Fabricação de Mobiliário Escolar Parintins 2013/2014.....	81
Tabela 14 – Comparativo da Indústria Moveleira Brasil, Rio Grande do Sul e Amazonas...100	
Tabela 15 – Comparativo dos Municípios Pólos/Produtores de Moveis no Brasil.....	101

## LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

Siglas	Descrição
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
PACE	Projeto de Atividade Curricular de Extensão
AMOPIM	Associação dos Moveleiros de Parintins
ADS	Agencia de Desenvolvimento Sustentável
§	Parágrafo
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MOVERGS	Associação das Indústrias de Moveis do Estado do Rio Grande do Sul
ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
SINDIMOV	Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
SIPRI	Sistema de Promoção e Investimentos e Transferências de Tecnologia para Empresas
NEIT	Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia da UNICAMP
IE	Instituto de Economia da UNICAMP
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
COMTRADE	Formato de Arquivos de Dados
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
OIMT	Organização. Internacional das Madeiras Tropicais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITTO	International Tropical Timber Organization (Organização Internacional de Madeira Tropical)
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
STCP	Consultoria, Engenharia, Gerenciamento.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Contextualização do Tema e do Problema da Pesquisa .....	14
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 DESEMPENHO COMPETITIVO DA INDÚSTRIA .....</b>	<b>16</b>
2.1.2 Fatores de Desempenho da Produção.....	16
2.1.3 Indicadores de Desempenho.....	20
2.1.4 Planejamento e Controle da Produção.....	22
2.1.4.1 Etapas do Planejamento e Controle da Produção .....	23
2.1.4.2 Sistemas de Gestão Integrada do Planejamento e Controle de Produção.....	25
<b>2.2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 A Indústria de Móveis no Mundo.....	27
2.2.2 Características Gerais dos Principais Países Produtores .....	30
2.2.3 A Indústria de Móveis no Brasil.....	34
2.2.4 Os Principais Polos Moveleiros Regionais.....	38
<b>2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO NA INDUSTRIA MOVELEIRA .....</b>	<b>43</b>
2.3.1 Desempenho da Indústria Brasileira de Móveis .....	46
2.3.2 Controle do Desempenho na Industria Moveleira.....	50
<b>2.4 A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO AMAZONAS .....</b>	<b>52</b>
2.4.1 A Produção de Móveis no Amazonas.....	52
2.4.2 Programa de Regionalização de Móveis Escolares PROMOVE.....	56
2.4.3 A Atividade Madeireira na Amazônia.....	64
2.4.4 A Atividade Extrativista madeireira no Amazonas .....	66
2.4.5 O Processo de Certificação Florestal.....	71
<b>2.5 A PRODUÇÃO DE MOVEIS NO MUNICÍPIO DE PARINTINS .....</b>	<b>76</b>
2.6.1 A Associação dos Moveleiros de Parintins – AMOPIN .....	77
2.6.2 Gestão de Desempenho na Indústria Moveleira de Parintins .....	81
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>84</b>
3.1 FUNDAMENTAÇÃO.....	84
3.2 PROCEDIMENTOS.....	85
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS .....	86
3. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS .....	86
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>87</b>

4.1. DIAGNÓSTICO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE PARINTINS.....	87
4.2. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE PARINTINS.....	93
4.3 ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAR AS MOVELARIAS DO MUNICÍPIO DE PARINTINS .....	95
<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>100</b>
ANEXOS.....	105
Anexo 1- Questionário Perfil Sócio Econômico dos Moveleiros.....	105

## 1. INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX os produtos manufaturados brasileiros passam por um processo crescente de evolução e diversificação. Esse fato se justifica por algumas razões, dentre as quais destacam-se: a evolução tecnológica, aprofundamento da globalização, e fusões empresariais. Conseqüentemente, nota-se um aumento da competitividade e das exigências do mercado consumidor em nível global. (COUTINHO, 2000)

Nesse contexto, observa-se que na pequena e média empresa, uma preocupação gerencial com a reformulação de processos produtivos para acompanhar essas transformações mundiais e tornar o desenvolvimento e fabricação de produtos cada vez mais competitivos ou apenas sustentáveis.

A indústria de móveis surgiu no Brasil no início do século XX, em São Paulo, como pequenas marcenarias familiares geradas pela imigração italiana. A partir daí e até a década dos anos de 1950, predominou a produção artesanal até o atingimento da fase industrial em função dos investimentos em máquinas e equipamentos, criação de centros de treinamento, esse setor industrial tem apresentados altas taxas de crescimento (COUTINHO, 2000)

A partir do crescimento da demanda houve uma necessidade de se modernizar os processos de fabricação de móveis, que passaram a obedecer aos critérios e procedimentos de uma indústria tradicional que inclui uma gestão industrial e da administração da produção; suportada por uma documentação técnica que regula a normatização de suas atividades dentre outros: a estrutura de produtos, instrução de trabalho, política de controle de estoque, planejamento e controle da produção, treinamento da mão de obra, elaboração e realização de pesquisa de mercado, criação e novos design fatores envolvidos nesse segmento.

O setor moveleiro nacional avançou muito nos últimos anos e hoje sua produtividade, em alguns segmentos, já se aproxima dos níveis internacionais, o que inclusive possibilitou um grande salto exportador em meados da década de 90. (ABIMOVEL, 2012).

A indústria moveleira no Brasil vem se consolidando como polo gerador de emprego, principalmente na região do sul e sudeste do país com a fabricação de produtos diversificados e de alto valor agregado (ABIMOVEL, 2012).

A indústria nacional de móveis empregou 227.059 colaboradores e produziu cerca de 431 milhões de peças acabadas em 2011, o que representa um aumento de 4,2% em comparação com os números de 2010. No período de 2007 a 2011 o crescimento da produção de móveis foi de 27,5%, equivalente a uma expansão anual média de 6,3%. O estado do Rio Grande do Sul participou com 19,9% da produção nacional de móveis (MOVERGS, 2012).

Em valores monetários, os segmentos de móveis residenciais e de escritório movimentaram no país cerca de R\$ 29,5 bilhões em 2011, calculados com base nos preços médios de fábrica. O valor da produção do Rio Grande do Sul em 2011 foi de R\$ 5,6 bilhões nos móveis. Esses valores representam 18,9% do total nacional em móveis. (MOVERGS, 2012).

Segundo a MOVERGS (2012), as exportações brasileiras de móveis vêm enfrentando grandes dificuldades, principalmente nos mercados norte-americano e europeu, graças à oferta crescente de produtos asiáticos a preços reduzidos. Esse desempenho foi ainda mais prejudicado com a redução na demanda externa, motivada pela crise internacional, com reflexos nos resultados de 2009.

Nos últimos cinco anos, entre 2007 e 2011, as exportações caíram 25% em valores, ao mesmo tempo em que as importações avançaram 97,7%. Com o resultado das exportações de US\$ 742,6 milhões e importações de US\$ 565,3 milhões, o superávit na balança comercial do setor atingiu US\$ 177,3 milhões em 2011, uma queda de 74,8% no período de 2007 a 2011.

Em 2011 as importações nacionais de móveis e colchões em valores de dólares cresceram 20,0% em relação a 2010. No Rio Grande do Sul, o aumento foi de 5,3 vezes em relação a 2007.

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados em especial, móveis para residência e para escritório (ABIMOVEL, 2011)

O setor, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores; quase 83% dos empregados do setor de móveis e colchões atuam diretamente na produção. Outros 15,5% prestam seus serviços nas áreas administrativas, ficando apenas 1,8% na área comercial das empresas. Quando considerados os representantes comerciais autônomos, o percentual de pessoas dedicadas à área de vendas das empresas desse segmento chega a 10,9% do total empregado. (MOVERGS, 2012).

As empresas do setor trabalham basicamente em um único turno de trabalho e raramente rodam mais de oito horas por turno. Ao todo, o setor opera à razão de 9,7 horas por

dia. 84% das empresas trabalham em regime de turno único de oito horas diárias. Outras 13,6% delas, em dois turnos, e apenas 2,2% funcionam em três turnos. (MOVERGS, 2012)

As micros empresas, de 1 a 9 empregados, representam 73% do universo empresarial, 15% do pessoal ocupado e são responsáveis por 7,8% da produção. As pequenas, de 10 a 49 empregados, são 21,1% do universo, 28,5% do pessoal ocupado e participam com 21,0% da produção. As médias empresas, com 50 a 249, são 5,2% do universo e respondem por 31,8% dos empregos e 31,7% da produção; as grandes empresas com mais de 250 empregados são apenas 0,8% das empresas, empregam 24,7% do pessoal ocupado e respondem por 39,6% da produção total de móveis e colchões de 2011. (MOVERGS, 2012)

Na região de Parintins, objeto desse estudo as movelarias ligadas a Associação dos Moveleiros de Parintins (AMOPIN), são empresas familiares em sua totalidade herdada de gerações passadas e contam com o número de 3 a 8 empregados e que ainda trabalham de forma artesanal, pelo sistema de encomenda, sem conhecimento do mercado, muitas sem perspectivas de consolidação da atividade haja a vista a falta de uma organização básica de suas atividades devido a fatores como baixa escolaridade de seus proprietários, falta de infraestrutura adequada para a realização de suas atividades como layout inadequado, dificuldades de logística, desconhecimento de técnicas modernas de fabricação de móveis, maquinários obsoletos aliados a falta de conhecimentos técnicos, falta de financiamentos para investir nos negócios devido a falta de projetos, baixa produtividade e também falta de pessoal qualificado para trabalhar nessas movelarias a fim de suportar uma demanda do município e da cidade de Manaus; hoje atendida pela indústria moveleira de outras regiões do Brasil.

É importante registrar que mesmo a despeito dessas dificuldades há o talento natural passado de pai para filho que fazem com que haja uma fabricação artesanal de produtos e esse conhecimento empírico muito útil poderá ser aproveitado na profissionalização da gestão dessas micros indústrias que podem mudar a situação econômica da região.

Hoje nas movelarias ligadas a associação, há produção de kits de moveis escolares para uso nas escolas estaduais dentro do PROMOVE – Programa de Regionalização de Moveis Escolares (PROMOVE), criado pelo governo do estado em 2009 onde são definidas cotas para os diversos municípios do Estado do Amazonas, como uma forma de gerar emprego e renda para os moveleiros, programa esse gerenciado pela ADS – Agencia de Desenvolvimento Sustentável, ligados a Secretaria da Produção Rural – SEPROR. Os produtos ainda apresentam problemas de fabricação devido a falta de padronização de seus processos e gestão das movelarias.

A Associação dos Moveleiros de Parintins (AMOPIN) vem buscando se profissionalizar através da busca de apoio junto aos órgãos governamentais e instituições de ensino no sentido de capacitar seus filiados para adotar uma nova postura frente a demanda por melhorias de qualidade dos kits escolares, padronização dos seus processos e o desenvolvimento de um produto próprio a ser fabricado em escala afim de obter know how necessário na produção de moveis e hoje conta com apoio de programas de extensão do curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) Campus de Parintins (2012) e recentemente recebeu apoio técnico do SEBRAE e FUCAPI (2013) no sentido de atuar nos processos de fabricação e gestão, mas que está em um estágio embrionário dada as dificuldades já mencionadas porem obtendo resultados significativos o que demonstra o grande potencial dos moveleiros adquiridos ao longo tempo de experiência e conhecimentos obtidos no meio familiar.

Diante desse quadro, este estudo tem o objetivo de diagnosticar os problemas que contribuem para o baixo desempenho das movelarias no Município de Parintins. No plano específico visa: a) identificar os indicadores que retratam as limitações e o baixo desempenho produtivo; e b) propor uma estratégia de organização estratégica para as movelarias de Parintins.

Justifica realizar essa pesquisa nas marcenarias ligadas Associação dos Moveleiros de Parintins (AMOPIN), pelos seguintes motivos: as movelarias são atividades geradoras de emprego e renda; grande potencial para produção de moveis; proximidade do mercado consumidor de moveis nas cidades de Belém (PA) e Manaus (AM) aproveitamento do marketing do município em função do festival folclórico e a possibilidade da criação de um polo moveleiro na região do Baixo Amazonas.

A atividade moveleira em Parintins tem o potencial de tornar-se a médio e longo prazo uma alternativa economicamente viável e importante para os municípios que compõem a região do baixo amazonas na geração de empregos e renda e para isso precisam profissionalizar a gestão dos seus negócios e capacitar seus colaboradores no processo de fabricação de moveis.

Por fim, ainda que este estudo sirva de base para outros estudos, mas serve também para chamar a atenção dos que elaboram políticas de desenvolvimento que é um setor que precisa de uma política de desenvolvimento produtivo consistente e competitiva.

Este estudo está dividido em 4 capítulos, além desta introdução. O Capítulo I traz uma discussão sobre o referencial teórico. Este se pauta no conceito de competitividade e as condições substanciais para que isso venha ocorrer em uma economia capitalista. O Capítulo

II trata da metodologia. A ênfase é dada sobre como foi feito o levantamento de dados, a aplicação de questionários, entrevistas e visitas técnicas nas movelarias estudadas. O Capítulo III envolve os resultados e discussão. Neste capítulo observa-se o retrato da atividade moveleira no município de Parintins, e as expectativas dos moveleiros com relação ao futuro da atividade. Por fim, as considerações finais o que retratam uma contribuição ao tema tão relevante para a região.

## CAPITULO I

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 O DESEMPENHO COMPETITIVO DE UMA INDÚSTRIA

##### 2.1.2 Fatores de Desempenho da Produção.

Todas as partes de qualquer empresa têm seus próprios papéis a desempenhar para chegar aos resultados planejados; no nível mais simples, o papel da cada função está refletido em seu próprio nome. (SLACK, et al,2010)

Em linhas gerais, a função marketing posiciona os produtos e serviços da empresa no mercado; a função finanças monitora e controla os recursos financeiros da empresa. A função produção produz os serviços e bens demandados pelos consumidores (SLACK, et al,2010)

A função produção tem dentre outros três papéis importante para realizar:

- a) apoio para a estratégia empresarial;
- b) implementadora da estratégia empresarial;
- c) impulsionadora da estratégia empresarial.

A produção deve apoiar a estratégia desenvolvendo objetivos e políticas apropriadas aos recursos que administra; transformando decisões estratégicas em realidade operacional e fornecendo os meios para a obtenção da vantagem competitiva. (SLACK, et al,2010)

Para Slack et. al (2010), qualquer organização que deseja ser bem sucedida a longo prazo, deve entender que a função produção é vital para sua sobrevivência e portanto deve ser encarada como um dos cernes da organização.

Segundo Slack et. al (2010), a produção deve atender a cinco objetivos básicos:

- a) qualidade,
- b) rapidez,
- c) confiabilidade,
- d) flexibilidade e
- e) custos,

Em linhas gerais: fazer bem feito, em menor tempo, atendendo as especificações e com um custo compatível que atenda a organização e seus clientes.

O bom desempenho da qualidade em uma operação não apenas leva a satisfação dos consumidores externos, mas também tornar mais fácil a vida das pessoas envolvidas no

processo de produção, ou seja, satisfazer os clientes internos é tão importante quanto a satisfação dos consumidores. A qualidade reduz custos e aumenta a confiabilidade. (SLACK, et al,2010).

Para Slack et. al (2010), a rapidez ou velocidade; significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços; a rapidez das operações internas é importante, pois reduz estoques, diminui riscos de obsolescência e permite tomadas de decisões mais rápidas tornando as organizações mais ágeis.

Segundo Slack et. al (2010), A confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens e serviços quando foram prometidos. Os consumidores apenas podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregues. A confiabilidade interna é importante pois permite avaliar a entrega pontual de materiais e informações. A confiabilidade economiza tempo, dinheiro e dá estabilidade a organização.

Para Slack et. al (2010), a flexibilidade significa ser capaz de mudar de operação de alguma forma; pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. A maioria das operações precisa estar em condições de mudar para atender a exigência dos seus consumidores. A flexibilidade agiliza a resposta, maximiza o tempo e mantém a confiabilidade e permite a organização se adequar a eventos imprevistos.

Segundo Slack et. al (2010), o custo é importante, para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será o principal objetivo da produção. Mesmo aquelas empresas que concorrem em outros aspectos que não preço estão interessadas em manter seus custos baixos.

Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores; cada libra, dólar, real retirado do custo de uma operação é acrescido ao lucro da organização. O custo baixo é um objetivo universalmente atraente. (SLACK, et al,2010)

A produção deverá gerenciar seus diversos custos a saber: custos de funcionários, custos de instalações, tecnologia, equipamento e custos de materiais.

Para Slack et. al (2010), o custo é afetado por outros objetivos de desempenho. As operações de alta qualidade, não desperdiçam tempo ou esforço de retrabalho, em outras palavras alta qualidade pode significar custos baixos.

As operações rápidas reduzem o nível de estoque em processo, entre as operações, bem como diminuem os custos administrativos indiretos, reduzindo assim o custo global da operação. As operações confiáveis não causam problemas com relação a cumprimento de

prazo e eliminam interrupções no processo assim como as operações flexíveis adaptam-se rapidamente as mudanças, sem desperdiçar tempo e capacidade (SLACK, et al,2010)

Uma organização é tão eficaz quanto seus processos e os dois principais tipos de processo são: serviços e manufatura. Os processos de serviços permeiam o mundo dos negócios, as estatísticas dos principais países industrializados do mundo indicam que 80%os empregos são da área de serviço. (KRAJEWSKI et al., 2009)

Os processos de manufatura também são importantes, pois sem eles os produtos dos quais usufruímos diariamente não existiriam. Os processos de manufatura convertem matéria prima em bens que possuem forma física e que chamamos de produtos. Os resultados dos processos de manufatura podem ser produzidos, armazenados e transportados de modo a antecipar uma futura demanda. (KRAJEWSKI et al., 2009)

Para Krajewski, et al (2009), a expressão administração de operações refere-se ao projeto, direção e controle dos processos os quais devem ser gerenciados para melhoria da produtividade, competição global, rápida mudança tecnológica, questões éticas, diversidade de mão de obra e questões ambientais.

Para Krajewski, et al (2009), a produtividade é uma medida básica do desempenho para economias, indústrias, empresas e processos. Produtividade é o valor dos resultados (serviços e produtos) produzidos dividido pelo valor dos insumos (salários, custo de equipamentos) utilizados. A maneira como os processos são administrados tem um papel importante na melhoria da produtividade.

Atualmente as empresas aceitam o fato de que para prosperar, precisam considerar os clientes, os fornecedores, a localização das instalações e os concorrentes em termos globais. A maioria dos produtos dos produtos é formada por materiais e serviços de todas as partes do mundo. (KRAJEWSKI et al., 2009)

Com relação a aceleração da mudança tecnológica, essa variável afeta o projeto de novos serviços e produtos e os processos da empresa gerando novas oportunidades. A introdução de qualquer nova tecnologia implica riscos e as atitudes dos funcionários dependem da maneira como a mudança é administrada. (KRAJEWSKI et al., 2009)

Para Krajewski, et al (2009), as escolhas certas e a administração efetiva da tecnologia podem proporcionar uma vantagem competitiva à empresa.

As empresas estão enfrentando, atualmente mais dilemas éticos que em qualquer momento do passado intensificado por uma crescente presença global e pela rápida mudança tecnológica. (KRAJEWSKI et al., 2009)

Para Krajewski, et al. (2009), no passado muitas pessoas viam os problemas ambientais, como lixo tóxico, água potável contaminada, qualidade do ar e aquecimento global, como problema de qualidade de vida e que passou ser encarada como questões de sobrevivências.

Para Krajewski, et al. (2009), questões éticas, de diversidade de mão de obra e ambientais estão se tornando parte do trabalho cotidiano das empresas.

Para um bom desempenho competitivo da indústria se faz necessário o planejamento e controle das operações de produção com base nos mais diversos recursos utilizados.

### **2.1.2.1 Conceito de Desempenho**

Medidas de desempenho é o processo de quantificação, onde medida significa o processo de quantificar ação e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração. O desempenho é definido como o grau em que a produção preenche os cinco objetivos em qualquer momento de modo a atingir a satisfação dos consumidores (SLACK et al.2010)

Todas as operações produtivas, precisam de alguma forma de medida de desempenho, como um pré- requisito para melhoramento.

Para Slack et.al (2010), os cinco objetivos de desempenho – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo, são compostos de muitas medidas menores. O custo de uma operação é derivado de muitos fatores, que podem incluir a eficiência de compras da operação, a eficiência coma qual converte seus materiais, a produtividade de seu pessoal, a razão entre o pessoal direto e indireto.

Todos esses fatores individualmente dão uma visão parcial do desempenho de custos da produção e muitos deles se sobrepõem em função da informação que incluem, cada um deles dá uma perspectiva de desempenho de custos da produção que poderá ser útil para identificar áreas para melhorias ou monitora essas melhorias. (SLACK et al.2010)

Mesmo quando uma operação produtiva é projetada e suas atividades planejadas e controladas elas podem ser melhoradas através de uma gestão do seu desempenho

Para Robbins (2009), Existem evidencias consideráveis que o tamanho da organização influencia de forma significativa sua estrutura e seu desempenho, as grandes organizações tendem a ter maior especialização, maior departamentalização, mais níveis verticais e mais regras que as pequenas propiciando conseqüentemente melhores controles com uso de tecnologia de seus indicadores de desempenho.

O termo tecnologia, refere-se aos meios pelos quais uma empresa transforma insumos em produtos ou serviços e toda a organização dispõe de pelo menos uma tecnologia para converter seus recursos financeiros, humanos e físicos em produtos e serviços.

É importante salientar que para atingir os resultados as organizações precisam de recursos humanos comprometidos e identificado com os objetivos da empresa e criar uma cultura organizacional de excelência.

Segundo Robbins (2009), a cultura cumpre diversas funções em uma organização, define fronteiras distinguindo uma organização de outra, proporciona senso de identidade aos seus membros; facilita o comprometimento com algo que se sobrepõem aos interesses individuais e estimula a estabilidade do sistema social e esse conjunto de fatores contribui para um desempenho acima da média dos profissionais que nela atuam.

Para Robbins (2009), as organizações estão cada vez focadas em reduzir custos para manter a produtividade, fazer mais com menos e isso implica em uma gestão mais racional de seus recursos, analisando processo, produtos, matérias primas e mão-de-obra, buscando melhor desempenho e maior lucratividade em um mercado cada vez mais concorrido e globalizado. Na era da globalização e de mercados cada vez mais exigente se torna fundamental uma gestão de desempenho que priorizem resultados que atendam os diversos interesses da empresa.

### **2.1.3 Indicadores de Desempenho**

O desafio para as empresas hoje, é satisfazer seus clientes por meio do desempenho excepcional de seus processos. Avaliar o desempenho é importante e necessário para administrar a cadeia de valor do produto. (KRAJEWSKI et al., 2009)

O desempenho do processo e qualidade deve ser a preocupação de todos na organização, pois quando o processo não consegue satisfazer o cliente é defeito e um custo a mais para a empresa. Muitas empresas gastam tempo, esforço e recursos significativos em sistemas, treinamentos e mudanças organizacionais para aperfeiçoar o desempenho e a qualidade de seus processos.

Para Krajewski et al.(2009), as organizações acreditam que a capacidade de medir os níveis correntes de desempenho seja importante para identificar as lacunas do processo. Especialistas estimam que as perdas decorrentes devido ao desempenho e a qualidade insatisfatória variam de 20 a 30% das vendas brutas.

Para Krajewski et al.(2009), Esses custos podem ser divididos em quatro categorias: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas.

Custos de prevenção, estão associados a evitar defeitos antes que eles ocorram no processo, incluem treinamento de funcionário, melhorar processos e produtos e trabalhar com fornecedores para aumentar a qualidade dos itens comprados.

Custos de avaliação, incidem quando a empresa avalia o nível de desempenho de seus processos e quando medidas preventivas aperfeiçoam o desempenho e os custos diminuem.

Custos de falhas internas, resultam de um defeito que são descobertos durante a geração de produtos ou serviços, o tempo adicional utilizado para corrigir defeitos afeta a produtividade.

Custos de falhas externas, surge quando um defeito é detectado após o cliente receber o produto ou o serviço, os custos de falhas externas comprometemos lucros e a participação no mercado das organizações.

### 2.1.3.1 Medidas de Desempenho

Para Slack et.al (2010), algumas medidas podem ser utilizadas para medir o desempenho de uma operação produtiva a saber:

Objetivo de Desempenho	Medidas
Qualidade	Número de defeitos por unidade
	Nível de reclamação de consumidor
	Nível de refugo
	Alegações de garantia
	Tempo médio entre falhas
	Escore de satisfação de consumidor
Velocidade	Tempo de cotação do consumidor
	Lead -time de pedido
	Frequência de entrega
	Tempo de atravessamento real versus teórico
	Tempo de ciclo
	Porcentagem de pedidos entregues com atraso
	Atraso médio de a pedidos

Confiabilidade	Preparação de produtos em estoque
	Desvio médio de promessa de chegada
	Aderência a programação
Flexibilidade	Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços
	Faixa de produtos ou serviços
	Tempo de mudança de máquina
	Tamanho médio de lote
	Tempo para aumentar taxa de atividade
	Capacidade média/capacidade máxima
Custos	Tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega
	Variação contra orçamento
	Utilização de recursos
	Produtividade da mão-de-obra
	Valor agregado
	Eficiência
	Custo por hora da operação

#### 2.1.4 Planejamento e Controle da Produção

A expressão administração de operações refere-se ao projeto, direção e controle dos processos que transformam insumos em serviços e produtos para clientes internos e externos. (KRAJEWSKI,2009)

Para Krajewsky (2009), a administração de operações está presente em todos os departamentos de uma empresa e a coordenação interfuncional é essencial para a administração efetiva de uma organização e devem interagir entre as diversas áreas como contabilidade, finanças, marketing afim de obter o melhor resultado.

Para Slack et.al (2010), o planejamento e controle de produção é a atividade de se decidir sobre o melhor emprego dos recursos da produção, assegurando a execução do que foi previsto

O PCP deve envolver as diversas áreas na realização da atividade de produção da organização:

- a) Com a área da engenharia industrial: programar o funcionamento das máquinas e equipamentos
- b) Com a área de suprimentos e compras: programa materiais e matéria prima a ser utilizados no processo
- c) Com a área de recursos humanos: programa a atividade da mão-de-obra, estabelecendo quantidade de pessoas que devem trabalhar no processo de produção
- d) Com a área financeira: definir níveis de estoque de matérias primas e produtos acabados e definir lotes econômicos.
- e) Com a área de vendas: definir programa de produção com informações sobre que produtos devem ser produzidos para atender os clientes
- f) Com a área da produção: atua diretamente no planejamento e controle da atividade, para que o sistema produção atinja as metas determinadas.

Planejamento e Controle da Produção é a área responsável pela continuidade dos processos produtivos na indústria. Controla a atividade de decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto no tempo e quantidade certa e com os recursos corretos. Podemos dizer que o PCP estará pronto quando forem respondidas as seguintes questões:

O que, quanto, onde, como, quando, com o que produzir e com quem produzir?

#### **2.1.4.1 Etapas do Planejamento e Controle da Produção**

As organizações de manufatura precisam, de algum modo, planejar suas atividades produtivas. O planejamento das atividades de produção é bastante complexo e precisa ser realizado em diferentes horizontes de tempo, em outras palavras, é preciso pensar o que será produzido em longo prazo, o que será produzido em médio prazo e o que será produzido em curto prazo (PEINALDO; GRAEML 2004)

Para Slack et. al (2010), prover a capacitação de satisfazer a demanda atual e futura é uma responsabilidade fundamental da administração da produção e um equilíbrio adequado entre capacidade e demanda será benéfico para a empresa e clientes.

Ainda segundo Slack et.al (2010), embora planejar e controlar a capacidade seja uma das principais responsabilidades da área da produção também devem envolver outras áreas funcionais, devido que as decisões de capacidade têm impacto em toda a empresa.

O PCP normalmente cumpre algumas etapas como planejamento da capacidade, planejamento agregado e programa mestre de produção.

Planejamento e Controle da Capacidade é a tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva de forma que ele possa responder às flutuações de demanda ou seja é a capacidade de operação de longo prazo. Muitas organizações operam abaixo da sua capacidade de produção sejam porque a demanda é insuficiente para preencher a capacidade ou por uma política deliberada da organização. (SLACK et.al,2010)

Para Slack et. al (2010), as organizações frequentemente operam com parte de seus sistemas produtivos abaixo de sua capacidade e partes em capacidade máxima que se tornam as restrições da capacidade de toda a operação.

O planejamento agregado visa definir os níveis de capacidade no médio e curto prazo conciliando a restrição da capacidade com a previsão da demanda ou seja a área da produção devem decidir como ajustar a capacidade da produção.

Finalmente, no programa-mestre de produção é que são estabelecidas as datas de entrega, o sequenciamento da produção, a especificação exata do produto e liberada a produção.

Para Peinaldo e Graeml (2004), a capacidade instalada consiste no volume máximo que uma unidade produtora pode alcançar, sem nenhuma perda, trabalhando em regime full time. É uma medida hipotética, a ser utilizada para definições estratégicas. A *capacidade disponível* corresponde ao volume produzido em uma unidade produtiva no período correspondente à jornada de trabalho, sem considerar nenhuma perda. A capacidade efetiva corresponde à capacidade disponível considerando-se as perdas planejadas. A *capacidade realizada* inclui-se também as perdas não planejadas.

Nos meios de produção industrial, é comum a utilização do termo “planejamento agregado”, que deriva da demanda agregada. O planejamento agregado é o plano de produção da demanda agregada para um período de médio prazo, em geral de 12 meses.

Devido ao elevado número de modelos de produtos que uma empresa oferece no mercado seria impossível prever a demanda para cada um deles, individualmente, com algum grau de precisão. Por isso, é necessário “agregar”, ou seja, agrupar os inúmeros modelos em um número menor de famílias básicas que represente, de uma forma mais geral, a necessidade de produção.

No planejamento da produção trata-se de um planejamento de curto prazo, normalmente expresso em semanas. Este planejamento é de nível operacional e especifica a produção diária dos produtos totalmente desagregados em suas mínimas especificações de

detalhes tais como cor, tensão, tipo, modelo, embalagem etc. A produção diária geralmente ocorre de forma linear ao longo da semana. (PEINALDO; GRAEML 2004)

#### **2.1.4.2 Sistema de Gestão Integrada do Planejamento e Controle de Produção**

Para Krajewsky (2009), o planejamento de recursos está no âmago de qualquer organização, atravessando todas as suas diferentes áreas funcionais. Ele requer plano de venda e de operações, informações e processos como padrões de tempos e itinerários e informações sobre como serviços e produtos são produzidos para que possa planeja as necessidades de insumo. O planejamento de recursos deve gerar relatórios para os gerentes das principais áreas funcionais da empresa como recursos humanos, compras, vendas, marketing, finanças e contabilidade. Um sistema integrado de gestão é um processo de toda a empresa que atravessa áreas funcionais, unidades de negócios, regiões geográficas e linhas de produtos. Os ERP (Enterprise Resource Planning – sistema integrados de gestão) são grandes sistemas integrado de informações que sustentam muitos processos e necessidades de armazenamento de dados. Hoje os sistemas ERP estão sendo usados por organizações de diversas áreas, como fabricantes, restaurantes, companhias aéreas, hospitais e hotéis; assim como por empresas de internet que contam amplamente coma conectividade da Web para interligar seus clientes e fornecedores. (KRAJEWSKY 2009).

Para Krajewsky (2009), os sistemas ERP possibilitam que uma organização visualiza suas operações como um todo, em vez de tentar reunir os diferentes fragmentos de informações gerados por suas atividades e divisões, além do que gira em torno de um único banco de dados que pode ser disponibilizado para toda a organização permitindo aos colaboradores alimentar os dados com uso de senhas e monitorar todos os produtos da empresa, em todos os locais e toda a hora e que são atualizados automaticamente.

Para Slack et. al (2010), as empresas precisam planejar e controlar suas necessidades de recursos com o apoio de sistemas de informação computadorizados e para isso usam o sistema MRP que ao longo do tempo desenvolveu-se de um foco na gestão de operações que auxiliava o planejamento e controle das necessidades de materiais para se tornar um sistema corporativo que apoia o planejamento de todas as necessidades de recursos do negócio.

O MRP original data dos anos 60, quando significava Material Requirement Planning, chamados de MRP 1 e permite que as empresas calculem a necessidade de materiais para cumprir o planejado garantindo que seja providenciado a tempo.

Atualmente o MRP é conhecido como Planejamento dos Recursos de Manufatura (Manufacturing Resource Planning) ou MRP II e permitem que as empresas avaliem as implicações da futura demanda da empresa nas áreas financeiras e de engenharia, assim como as implicações quanto a necessidade de materiais. (SLACK et. al 2010)

O planejamento de necessidades de materiais continua sendo o coração de qualquer sistema MRP I ou MRP II, pois as empresas de manufatura podem fabricar e vender centenas de diferentes variações de produtos finais para clientes regulares assim como para clientes ocasionais e o MRP II ajuda as empresas a planejar estas decisões com antecedência. (SLACK et. al 2010)

O sistema controla a emissão de ordem de produção, controla estoque define parâmetros de prazos para compra, verifica estoque de produto acabado, tempos de processamento de processamento de produtos, volume de produção, relatórios para análise permitindo uma visão completa da organização tornando a gestão mais eficiente e eficaz.

Para Mendes e Filho (2002), O segmento das pequenas empresas caracteriza o ERP como um sistema que apresenta a seguinte perspectiva, banco de dados único que permite integração entre os setores da empresa e o acesso fácil e imediato às informações. Agiliza o fluxo de informações entre as diversas áreas e possibilita melhor gerenciamento das informações.

O sistema permite a racionalização e agilidade dos processos, automatiza várias tarefas administrativas garantindo maior controle, oferecendo suporte a tomada de decisões e possibilita a atualização do parque tecnológico da empresa.

Diante das análises realizadas, observa-se que os principais fatores que induzem as pequenas empresas a utilizarem os sistemas ERPs podem ser sintetizados em: permitir que todas as áreas trabalhem com um único sistema, integrado, de fácil manuseio e garantir a integridade e a confiabilidade nas informações armazenadas, facilitando as atividades de controle sobre as operações da empresa. (MENDE; FILHO 2002)

Portanto a indústria moveleira se insere no contexto empresarial e seu desempenho competitivo permite a consolidação da atividade e sua importância para a produção de diferentes bens de baixo e alto valor agregado ocupando lugar de destaque na geração de riquezas no mundo inteiro graças aos investimentos em tecnologias, qualificação da mão-de obra, sistemas de controle da produção, desenvolvimento de novas matérias primas e design cada vez mais moderno de seus produtos para atingir um mercado cada vez mais exigente.

## 2.2 A INDÚSTRIA MOVELEIRA

### 2.2.1 A Indústria de Moveis no Mundo

A indústria moveleira pode ser considerada uma das mais antigas do mundo, pois deriva dos carpinteiros e artesãos produtores de móveis, que com a revolução industrial passaram a utilizar máquinas e ferramentas visando obter economias de esforço e tempo. Os avanços proporcionados pela industrialização permitiram a padronização e os ganhos de escala, de maneira que os móveis deixaram de ser produtos artesanais para se tornarem produtos industrializados. A indústria de móveis é classificada, atualmente, como uma indústria tradicional, com tecnologia de produção consolidada e amplamente difundida. Por sua vez, o dinamismo tecnológico desta indústria é determinado pelo aprimoramento do design, pelas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo e pela introdução de novos materiais. (FERREIRA; GORAYEB 2008)

A indústria mundial de móveis foi e continua sendo constituída, predominantemente, por pequenas empresas, que, até os anos 50, visavam atender quase que exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. O comércio internacional de móveis tem início nos anos 50 quando a indústria moveleira dinamarquesa passou a se voltar para o mercado externo mas o comércio internacional de móveis se consolidou a partir dos anos 70, sob a liderança da indústria italiana.

**Tabela 1 - Países Maiores Importadores de Moveis (Anos 2000 e 2006)**

Posição	Ano 2000			Ano 2006		
	Países	Valor (U\$\$ bilhões)	%	Países	Valor (U\$\$ bilhões)	%
1º	Estados Unidos	19.939	35,1	Estados Unidos	34.401	35,2
2º	Alemanha	5.987	10,5	Alemanha	9.979	10,2
3º	Reino Unido	3.458	6,1	Reino Unido	7.516	7,7
4º	França	3.456	6,1	França	6.598	6,8
5º	Japão	3.160	5,6	Canadá	5.091	5,2
6º	Canadá	3.089	5,4	Japão	4.250	4,4
7º	Bélgica	1.846	3,2	Bélgica	3.001	3,1
8º	Países Baixos	1.752	3,1	Espanha	2.687	2,8
9º	Suíça	1.524	2,7	Países Baixos	2.572	2,6
10º	Áustria	1.414	2,5	Suíça	2.317	2,4
Subtotal	10 Maiores	45.624	80,3	10 Maiores	78.411	80,3
Total		56.820	100,0		97.697	100,0

Fonte: Elaboração NEIT/IE/UNICAMP com base em dados COMTRADE

Para Ferreira e Gorayeb (2008), observa-se uma grande expansão do comércio internacional do setor moveleiro, no período de 2000 a 2006 (Tabela 1). Entretanto, não ocorreram mudanças significativas entre os principais países importadores de móveis, que praticamente não alteraram suas participações no total das importações mundiais.

Os dez maiores importadores do mundo (EUA, Canadá, Japão e países da Europa Ocidental), continuam absorvendo, aproximadamente, 80% dos móveis comercializados no mercado internacional. O principal país importador de móveis são os EUA, que respondem por um terço da demanda internacional.

Segundo Ferreira e Gorayeb (2008), com relação aos países menos desenvolvidos, verifica-se que sua participação na importação de móveis ainda é muito pequena, representando algo em torno de 10% a 15% do mercado mundial. Nestes países, a demanda de móveis é atendida basicamente pela produção local. O mercado consumidor de móveis continua concentrado nos países desenvolvidos e a lista dos dez maiores importadores de móveis praticamente não se alterou nesta década, a única mudança foi a saída da Áustria e a entrada da Espanha.

O comércio internacional de móveis apresenta uma estrutura altamente concentrada, tanto no que se refere ao consumo, quanto às vendas. Observa-se que até o início do século XXI, tanto a estrutura produtiva e exportadora quanto a de consumo estavam concentradas nos países desenvolvidos, com uma participação muito restrita dos países emergentes. A grande mudança verificada foi a ampliação da participação de alguns deles, principalmente a China, que neste período assumiu a liderança do mercado internacional. Em 2006, a indústria chinesa consolidou esta liderança com um volume de exportação 50% maior que o da segunda colocada, a tradicional indústria moveleira italiana. (FERREIRA; GORAYEB 2008)

No início do período de 2000 a 2006, os principais exportadores (Tabela 2), estavam concentrados nos países desenvolvidos. A Itália exerceu a liderança deste mercado por mais de trinta anos, fornecendo os principais parâmetros de design, produção e comercialização desta indústria tendo permanecido até 2005, quando foi ultrapassada pela China sendo seguida por outros países desenvolvidos, com destaque para Alemanha, EUA e Canadá. Entretanto, ao longo desse período, ocorreram importantes mudanças na estrutura produtiva e exportadora da indústria moveleira mundial, particularmente no que se refere aos principais países exportadores. (FERREIRA; GORAYEB 2008)

A China, que se encontrava na quinta posição em 2000, passou a ser a líder deste mercado, respondendo por quase 18% das exportações mundiais de móveis, em 2006; outro país que ampliou sua participação de maneira significativa foi a Polônia, que saiu de 3,7% das

exportações mundiais para 6,0%, passando a ocupar a quarta posição entre os maiores exportadores de móveis. Por outro lado, os EUA e o Canadá não acompanharam a ampliação do comércio internacional do setor moveleiro, caindo de segundo e terceiro maiores exportadores de móveis, em 2000, para quinto e sexto, em 2006, respectivamente. Na Tabela 2 também pode se observar que os dez maiores exportadores mundiais controlavam, em 2006, quase 70% da oferta internacional de móveis. (FERREIRA; GORAYEB 2008)

**Tabela 2 - Países: 10 Maiores Exportadores de Moveis (Anos 2000 e 2006)**

Posição	Ano 2000			Ano 2006		
	Países	Valor (U\$ bilhões)	%	Países	Valor (U\$ bilhões)	%
1º	Itália	8.388	14,8	China	17.421	17,6
2º	Estados Unidos	5.297	9,3	Itália	11.307	11,6
3º	Canadá	5.123	9,0	Alemanha	9.302	9,5
4º	Alemanha	4.671	8,2	Polônia	5.834	6,0
5º	China	3.573	6,3	Estados Unidos	5.780	5,9
6º	México	3.182	5,6	Canadá	5.725	5,9
7º	França	2.318	4,1	México	44.496	4,6
8º	Polônia	2.118	3,7	França	3.120	3,2
9º	Dinamarca	1.749	3,1	Dinamarca	2.475	2,5
10º	Malásia	1.565	2,8	Malásia	2.213	2,3
Subtotal	10 Maiores	37.984	66,8	10 Maiores	67.493	69,1
Total		56.820	100,0		97.697	100,0

**Fonte: Elaboração NEIT/IE/UNICAMP com base em dados COMTRADE**

As três principais regiões exportadoras de móveis são União Europeia, Ásia e Oceania, e América do Norte. Juntas essas regiões respondem por 94,3% do total vendido mundialmente em 2011.

A Tabela 3 mostra que a posição dessas regiões no ranking das exportações mundiais de móveis permaneceu inalterada no período 2006-2011. Apenas na Ásia e Oceania é que houve crescimento da participação nas exportações mundiais do setor moveleiro (11,1 pontos percentuais).

A participação da União Europeia sofreu queda de 6 pontos percentuais, a da América do Norte, de 4,5 pontos percentuais, e a da América do Sul, de 0,5 ponto percentual. Nesse mesmo período, Ásia e Oceania e Leste Europeu foram as regiões que apresentaram as maiores taxas de crescimento das exportações de móveis. (APEXBRASIL, 2012)

**Tabela 3 - Regiões Mundiais Exportadora de Móveis**

Região	Exportações de Moveis (em US\$ milhões)			Participação (em %)		Ranking		Crescimento médio anual (em %)	
	2006	2010	2011	2006	2011	2006	2011	2006/2011	2010/2011
União Européia	50.154	51.379	59.980	50,4	44,4	1º	1º	3,3	14,8
Ásia e Oceania	27.906	46.569	51.931	28,0	39,1	2º	2º	13,2	11,5
América do Norte	15.262	13.120	14.297	15,3	10,8	3º	3º	-1,3	9,0
Leste Europeu	2.121	2.996	3.573	2,1	2,7	4º	4º	11,0	19,2
Outros Europeus	1.199	1.134	1.227	1,2	0,9	5º	5º	0,5	8,2
América do Sul	1.333	1.070	1.102	1,3	0,8	6º	6º	-3,7	3,0
África	1.013	1.084	1.025	1,0	0,8	7º	7º	0,2	-5,5
Oriente Médio	334	426	449	0,3	0,3	8º	8º	6,1	5,3
América Central e Caribe	168	224	203	0,2	0,2	9º	9º	3,9	-9,5
<b>Total</b>	<b>99.490</b>	<b>118.003</b>	<b>132.787</b>	<b>100</b>	<b>100</b>			<b>5,9</b>	<b>12,5</b>

**Fonte: UICC - Apex-Brasil, a partir de dados do Comtrade**

Em 2013, a produção mundial de móveis apresentou alta de 3,7% em relação a 2012. A Ásia teve destaque e, somada à gigante China, é responsável por mais de 54,4% da produção mundial e 46% das exportações. A União Europeia, com seus 28 países-membros, obteve uma menor parcela no segmento, ocupando a segunda posição, com 23,4% da produção mundial. Na terceira posição está a América do Norte, como produtora e consumidora, alavancada pelos Estados Unidos, que, separadamente, são o segundo maior produtor e consumidor de móveis, com 10% e 17,3%, respectivamente. (IEMI, 2014)

## 2.2.2 Características Gerais dos Principais Países Produtores

### Itália

Desde meados dos anos 70 até 2004, a Itália liderou a indústria mundial de móveis, respondendo neste período por quase 20% de suas exportações. Atualmente, a Itália ocupa a segunda posição, com pouco mais de 10% das exportações mundiais. Apesar de ter perdido a liderança para a China, a indústria moveleira italiana continua sendo considerada a mais competitiva do mundo, no que se refere à criação de design próprio e inovador, que conseguiu determinar o padrão de consumo do mercado moveleiro mundial. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### Alemanha

A Alemanha se destacou, em 2006, como o terceiro maior exportador de móveis do mundo, e também como o segundo maior importador de móveis, de modo que o volume exportado é muito próximo do importado. A vantagem competitiva da indústria alemã

concentra-se na produção de móveis de madeira maciça, na sua totalidade oriunda de madeira reflorestada e certificada, com predominância do pínus e eucalipto. Esta estratégia vem sendo adotada, desde os anos 80, para fazer frente às crescentes restrições ambientais, particularmente no que se refere à importação de madeira. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### **França**

A França possui a terceira maior indústria de móveis da Europa. Entretanto, nos últimos anos, tem se destacado mais como importadora de móveis, onde ocupa a quarta posição. Como exportadora, a indústria francesa passou da sexta para oitava posição entre as maiores exportadoras do mundo. Desta maneira, a França apresenta uma grande dependência da produção externa, dado que suas exportações representaram, em 2006, menos da metade do valor importado. Apesar disto, a indústria moveleira francesa ainda possui uma significativa vantagem competitiva nos segmentos de estofados e de plástico. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### **Polônia**

A Polônia passou a ganhar uma posição de destaque na produção de móveis em meados dos anos 90, com o fim do regime comunista e, conseqüentemente, com uma maior aproximação dos países da Europa Ocidental. Entretanto, o grande avanço se deu na década atual, quando o valor exportado pela indústria moveleira polonesa aumentou 175%, em apenas seis anos. A Polónia passou da oitava posição de maior exportadora de móveis, em 2000, para a quarta posição, em 2006, ultrapassando tradicionais fabricantes, como o Canadá, os EUA e a França. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### **Estados Unidos da América EUA**

Os EUA são os maiores produtores mundiais de móveis, respondendo por 20% do valor gerado pela indústria moveleira mundial, em 2006. Os EUA apresentam uma indústria moveleira diversificada e voltada para o mercado interno. A principal vantagem competitiva da indústria moveleira norte-americana decorre do próprio mercado interno que é o maior do mundo. Apesar disto, esta produção não foi suficiente para suprir o mercado consumidor doméstico, de forma que os EUA também são os maiores importadores de móveis do mundo. Os EUA responderam pela demanda de aproximadamente  $\frac{1}{3}$  dos móveis comercializados no mercado internacional, ao longo da presente década. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### **Canadá**

Desde a década de 90, a indústria moveleira canadense passou a se voltar, prioritariamente, para o projeto-*design* e a montagem dos móveis, etapas que apresentam

maior valor adicionado. Por outro lado, as empresas canadenses passaram a importar grande quantidade de partes e peças dos países asiáticos. O mercado moveleiro canadense apresenta um grande vínculo com os EUA. O Canadá é o maior importador de móveis dos EUA, respondendo por mais de  $\frac{1}{3}$  do destino das exportações norte-americanas. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### **China**

A indústria moveleira chinesa, inicialmente, concentrou suas exportações nos segmentos de menor conteúdo tecnológico e maior intensidade em mão-de-obra, como os móveis de vimes. Entretanto, desde os anos 90, a China tem avançado sobre outros segmentos desta indústria, constituindo uma indústria moveleira ampla e diversificada. No início da presente década, a China já ocupava a quinta posição entre os maiores exportadores de móveis e, cinco anos depois, havia atingido a liderança mundial. As exportações de móveis da China saltaram de US\$ 3,5 bilhões, em 2000, para US\$ 17,2 bilhões, em 2006, uma taxa de crescimento de aproximadamente 30% ao ano. Atualmente, a China é a maior exportadora de móveis do mundo, respondendo por quase 18% das vendas mundiais. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

Segundo Projeto PIB (2009), até meados da década de 1990 os países desenvolvidos eram os principais produtores e consumidores de móveis. Desde então, a progressiva redução de barreiras ao comércio e aos investimentos internacionais, inovações no âmbito do transporte marítimo, da embalagem de produtos frágeis e das tecnologias da informação e comunicação aprofundaram o processo de globalização da indústria moveleira. (GALINARI, 2013).

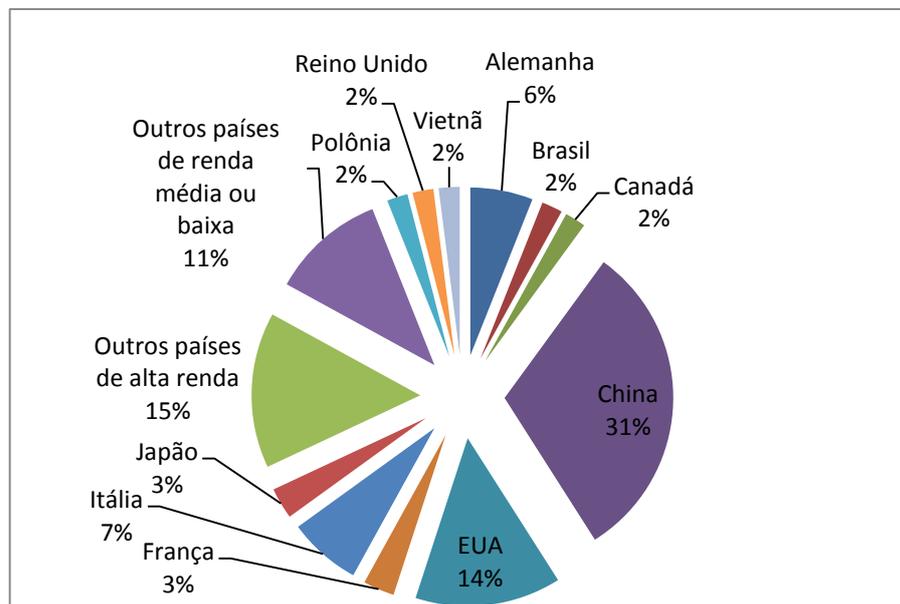
Nesse contexto, empresas varejistas e fabricantes de móveis dos países centrais passaram a desenvolver fornecedores ou a instalar plantas produtivas em países em desenvolvimento (notadamente na Ásia) com vistas a se beneficiar de menores custos de mão de obra e de insumos e, ainda, a explorar os mercados locais. Ora em curso, tal processo vem gradativamente estruturando cadeias globais de produção, governadas por grandes redes varejistas, nas quais as competências de maior agregação de valor, como o *design*, o *marketing*, a criação e o fortalecimento de marcas, tendem a ficar concentradas nos países desenvolvidos, enquanto a manufatura se estabelece nos países em desenvolvimento. (GALINARI, 2013).

Apesar do menor dinamismo econômico verificado nos países centrais em anos recentes e do processo de realocização descrito, o mundo desenvolvido ainda responde pela maior parte da produção global de móveis (52% do total). Por outro lado, a China, que

pertence ao grupo de países de renda média ou baixa, é o maior produtor mundial, respondendo por 31% do total. Em seguida estão os Estados Unidos (14% do total global), a Itália (7%) e a Alemanha (6%).

Os maiores produtores mundiais também figuram como grandes players do mercado internacional. Atualmente, o ranking dos cinco maiores exportadores, em ordem decrescente de valor, é formado por China, Estados Unidos, Itália, Alemanha e Polônia conforme Figura 1 segundo dados de 2011 da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

**Figura 1: Participação na produção mundial de móveis em 2010 (%)**



Fonte: CSIL Milano

Os países desenvolvidos apresentam elevado consumo per capita de móveis. Segundo IEMI (2009), no ano de 2008 a União Europeia registrou consumo de US\$ 252 por habitante, os Estados Unidos de US\$ 293, o Canadá de US\$ 368 e o Japão de US\$ 122. O elevado consumo e a escassez relativa de matérias-primas nesses países os impedem de ser autossuficientes. Embora sejam grandes produtores, os países desenvolvidos figuram como os maiores importadores do planeta. Em ordem decrescente de valor, o *ranking* 2011 dos maiores importadores mundiais é formado por Estados Unidos, Alemanha, França, Reino Unido e Japão, segundo dados da UNCTAD.

### 2.2.3 A Indústria de Moveis no Brasil

A indústria moveleira começou com o uso da madeira compensada, Em 1836, o alemão Michel Thonet produziu móveis utilizando folhas de madeira compensadas curvas. A tecnologia chegou ao Brasil em 1890, com a inauguração da Companhia de Móveis Curvados no Rio de Janeiro. (ABIMÓVEL, 2013)

Na época, a empresa fabricava móveis em escala com moldes de peças austríacas; no estado do Rio de Janeiro, em 1897, a Gelli – Indústria de Móveis, de Petrópolis, inicia as atividades completando um século de existência em 1997. Em 1913, no distrito de São Bento do Sul (SC), teve início a Móveis Cimo, vendida para o grupo paulista Lutfalla, em 1979, e falindo dois anos depois. (ABIMÓVEL, 2013)

A partir de 1880, a indústria moveleira no Brasil sofre grande avanço, permitindo o surgimento de novas empresas do ramo mobiliário.

No ano de 1919, Guilherme Ronconi funda a fábrica de móveis Ronconi, em Curitiba, uma das mais antigas do Paraná na área de colchões e estofados. A Bergamo inicia as atividades em 1927, mesmo ano em que a Lafer de São Bernardo do Campo (SP), premiada empresa na área de design, inicia as atividades. (ABIMÓVEL, 2013)

Em 1935, é criado o Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (SINDIMOV). No ano seguinte, Mário de Andrade, após contribuir com o design brasileiro, criando um conjunto de sofá e duas poltronas entre outros objetos, promove o 1º Concurso de Mobília Proletariado do Brasil, em São Paulo. (ABIMÓVEL, 2013)

A fábrica de móveis Rudinick abre as portas em 1938, na cidade de em São Bento do Sul (SC). Em 1945, a Artefama, de Santa Catarina, inicia atividades fabricando artefatos de madeira e depois móveis. A fabricação de chapas de fibra de madeira é iniciada no país em 1951, pela Eucatex, ampliando posteriormente a linha para painéis industriais. A cidade de Flores da Cunha (RS) abriga, desde 1953, a fábrica de móveis Florense. (ABIMÓVEL, 2013)

Ao longo do tempo a indústria moveleira vem se consolidando como um forte polo industrial na geração de emprego e renda e nas regiões sul e sudeste que utilizam tecnologias modernas e produzem produtos de alto valor agregado que são exportados para o mundo. (GORINI,1997).

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 à grande verticalização da produção nacional. (GORINI, 1997).

Historicamente a indústria de móveis de madeira tem passado por ciclos de modernização. O Brasil, devido sua grande extensão territorial e sua diversidade florestal, possui a maior oferta de madeiras tropicais do mundo e mesmo assim participa com apenas 1% do comércio internacional de madeira. (AMARAL et al., 2008).

Para Amaral et.al (2008), As mudanças sofridas pela indústria mundial de móveis na década de 1980, possibilitaram melhor qualidade dos produtos e maior padronização dos mesmos, tais transformações só foram possíveis com o uso de equipamentos automatizados, utilização de novas técnicas de gestão e a inserção de novas matérias primas, que proporcionou aumento no comércio mundial de móveis devido à alta produtividade e a qualidade dos produtos.

Segundo Possamai et al. (2006), as pequenas e médias empresas ressaltam o preço como sendo o principal fator de competitividade de seus produtos, enquanto as grandes empresas destacam a marca e a qualidade dos produtos. Além disso, cabe destacar a inovação no estilo de produtos, a qualidade de matéria-prima e mão-de-obra, a capacidade de atendimento em volume e prazos, as novas estratégias de comercialização, o nível tecnológico dos equipamentos e o custo de mão-de-obra.

A competitividade é resultante da combinação de diversos fatores, assumindo assim, um conceito multidimensional, ou seja, que não está ligada a ação de fatores isolados. O foco principal do aumento no nível de competitividade de um país deve ser a melhoria do padrão de vida de sua população. Essa elevação se deve, em grande parte, à competitividade das empresas que localizadas nessa nação, que de certa forma, precisam operar em um ambiente econômico, político e social favorável ao desenvolvimento e à conservação de sua capacidade competitiva (AMARAL et.al, 2008 Apud DEESD, 1991).

A estrutura produtiva da indústria brasileira de móveis é caracterizada pela predominância das empresas de pequeno porte, assim como ocorre nas principais indústrias moveleiras do mundo. O setor, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores. (GORINNI, 1997)

Como o processo produtivo não é contínuo, a modernização, muitas vezes, pode ocorrer apenas em determinadas etapas da produção. Em algumas fábricas, portanto, é possível que máquinas modernas coexistam com máquinas obsoletas. Na década de 90, a indústria investiu fortemente na renovação do parque de máquinas, principalmente em equipamentos importados provenientes, em sua maior parte, da Itália e da Alemanha. As empresas mais

modernas ligadas ao comércio internacional que são poucas em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade. Além disso, como não há muitas empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semiacabados para móveis, a elevada verticalização da produção doméstica também aumenta os custos industriais. (GORINI, 1997).

Cabe destacar ainda a grande informalidade existente no país, especialmente no setor moveleiro, onde ela é marcante, na medida em que são fracas as barreiras à entrada, seja pelo lado da tecnologia, seja pelo lado do investimento em alguns segmentos dessa indústria. A informalidade gera ineficiências em toda a cadeia industrial, dificultando, por exemplo, a introdução de normas técnicas que atuariam na padronização dos móveis, assim como das suas partes e componentes intermediários. (GORINI, 1997).

A difusão de novas matérias-primas na indústria certamente terá impactos positivos na qualidade do produto final e ainda no aumento da produtividade e na redução do preço ao consumidor. Além disso, o Brasil tem potencial para desenvolver importantes vantagens competitivas na área de produtos confeccionados a partir de madeira de reflorestamento: alternativa às restrições ambientais contra a exploração da madeira nativa, que tendem a aumentar a longo prazo. (GORINI, 1997).

A distribuição e a assistência técnica são áreas que também podem melhorar muito no Brasil. No que se refere à distribuição, acredita-se que as transformações previstas no varejo nacional, como o aumento da concentração e a entrada de novos players seguindo um movimento global de internacionalização, terão impactos positivos sobre o setor moveleiro nacional, cabendo destacar entre eles o aumento da eficiência produtiva em toda a cadeia e o melhor atendimento ao consumidor. (GORINI, 1997).

Segundo dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS/TEM Ano 2005) conforme mostra a Tabela 4, existiam no Brasil mais de 16 mil empresas fabricantes de móveis em 2005, com quase 209 mil funcionários; 74,3% eram micro empresas e 23,8% empresas de pequeno porte, perfazendo um total de 98,1% de empresas com menos de 100 funcionários. Por sua vez, apenas 2% das empresas do setor moveleiro podiam ser classificadas como médias ou grandes empresas.

Ao longo da presente década, a distribuição das empresas de acordo com o porte praticamente se manteve inalterada. A mudança mais significativa deste período foi o surgimento de duas empresas com mais de 1.000 funcionários em 2005, o que não havia na estrutura de 2000. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

**Tabela 4 - Indústria Brasileira de Móveis: Número de estabelecimentos por faixas de tamanho (2000 e 2005)**

Número de empregados	2000			2005			Δ2000- 2005
	Número de Empresas	Participação no total (%)	Acumulado %	Número de Empresas	Participação no total (%)	Acumulado %	
Nenhum Vínculo	1538	9,9	9,9	1379	8,5	8,5	-10,3
Até 4	7092	45,6	55,5	7552	46,3	54,8	6,5
De 5 a 9	2929	18,8	74,4	3177	19,5	74,3	8,5
De 10 a 19	2006	12,9	87,3	2121	13,0	87,3	5,7
De 20 a 49	1307	8,4	95,7	1325	8,1	95,4	1,4
De 50 a 99	395	2,5	98,2	432	2,7	98,1	9,4
De 100 a 249	208	1,3	99,6	215	1,3	99,4	33,4
De 250 a 499	50	0,3	99,9	74	0,5	99,9	48
De 500 a 999	15	0,1	100,0	21	0,1	100,0	40
1000 ou mais	0	0,0	100,0	2	0,0	100,0	
<b>Total</b>	<b>15540</b>	<b>100</b>		<b>16298</b>	<b>100</b>		<b>4,9</b>

Fonte: Elaboração NEIT/IE/UNICAMP com base em dados da RAIS/TEM

Com relação aos valores salariais pagos pelo setor moveleiro neste período, nota-se que a massa salarial aumentou mais do que proporcionalmente ao número de pessoas ocupadas no setor, o que resultou em um acréscimo no salário médio de 0,6% no período analisado (Tabela 5). O inverso ocorreu com o total da indústria, ou seja, a massa salarial elevou-se menos que o número de pessoas ocupadas e, portanto, o salário médio apresentou uma queda no período (-6,1%). Apesar do salário médio real do setor moveleiro ter aumentado, ainda continua muito abaixo da remuneração média da indústria brasileira. Em 2005, o salário médio do setor foi de R\$ 9 mil por ano comparado a R\$ 16,4 mil na indústria em geral. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

**Tabela 5 - Setor Moveleiro e Indústria Brasileira: total de salários e salário médio (2000-2005)**

Ano	Total de Salários			Salário Médio	
	Setor Moveleiro	Total da Indústria	%	Setor Moveleiro	Total da Indústria
2000	1.796	86.255	2,1	9,0	16,2
2001	1.830	89.392	2,0	9,2	16,4
2002	1.787	86.298	2,1	8,6	15,5
2003	1.772	94.625	1,9	8,8	16,0
2004	1.801	100.996	1,8	8,9	15,8
2005	1.885	105.805	1,8	9,0	16,4
Δ total (%)	18,3	17,6	0,6	0,6	-6,1
Δ anual (%)	1,9	1,8	0,1	0,1	-0,7

Fonte: Elaboração NEIT/IE/UNICAMP com base em dados da PIA/IBGE

Em 2006 e 2007, o emprego no setor moveleiro continuou se expandindo de forma vigorosa (Tabela 6). Os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED/MTE) mostram que nesses dois anos foram criadas quase 16.000 novas vagas no setor (emprego formal). Em 2006, entre admitidos e desligados, o saldo líquido foi de 5.777 e, em 2007, foi de 9.984 novos postos formais de trabalho. Uma informação importante com relação a essas novas vagas diz respeito ao nível salarial. O salário médio dos admitidos, nos dois anos, foi menor que o dos demitidos. Esse dado revela que o setor ainda não tem atraído profissionais que exigem altos salários, seja pela abertura de postos para os quais não é requerida elevada qualificação, seja pelo alto desemprego que ainda marca alguns dos principais municípios produtores de móveis. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

**Tabela 6 - Indústria Brasileira de Móveis: evolução da criação de emprego formal (2006-2007)**

Período	Empregos		Admitidos			Desligados	
	Admitidos	Desligados	Criação de Vagas	Massa salarial (R\$*)	Média Massa/Vagas*)	Massa salarial (R\$*)	Média Massa/Vagas*)
2006	89.717	83.940	5.777	50.537,460	563,97	54.006,756	643,35
2007	101.806	91.822	9.984	59.529,289	564,67	59.321,170	644,98

\* A valores de dez/2007 (IPCA)

Fonte: Elaboração NEIT/IE/UNICAMP com base em dados do CAGED

#### 2.2.4 Os Principais Polos Moveleiros Regionais

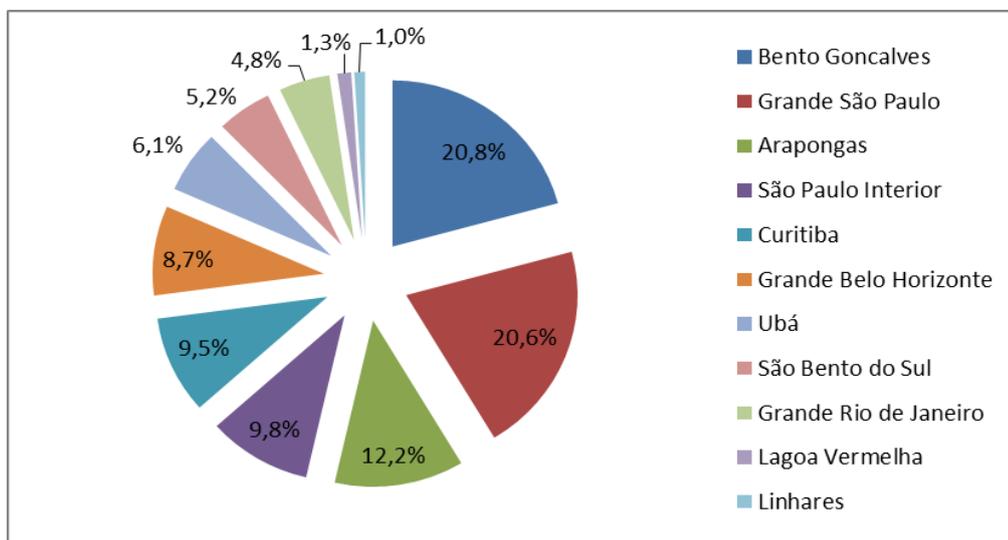
A maior parte das grandes empresas do setor moveleiro, se concentra em polos regionais, sendo que os onze principais polos produtores do País representam 30% do total de empresas em atividade no país e respondem por 55% dos empregos diretos e 59% da produção nacional. O Estado do Rio Grande do Sul totaliza 18,6% da produção nacional; O polo liderado por Bento Gonçalves (incluindo cidades próximas) é o maior em número de empresas, pessoal ocupado e volume de peças produzidas.

Do ponto de vista da distribuição geográfica, esta indústria localiza-se principalmente na região centro-sul do país, que responde por 83% das empresas nacionais e por 86% da mão-de-obra empregada pelo setor. As empresas que compõem a indústria moveleira se concentram nos seguintes estados: São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro Entretanto, são os três primeiros estados citados que juntos

somam mais da metade das empresas e do emprego desta indústria e aproximadamente 80% das exportações. (FERREIRA; GORAYEB, 2008).

A principal característica da indústria moveleira no Brasil, assim como em outros países, é que ela se apresenta estruturada em pólos regionais que, por sua vez, apresentam um determinado padrão de especialização. Entretanto, a elevada diversidade geográfica, econômica e cultural do país, se reflete nos pólos moveleiros, que passam a apresentar características muito diferentes entre si. Estes diferentes padrões de especialização regionais permitem que a indústria moveleira nacional apresente uma estrutura bastante diversificada. (FERREIRA; GORAYEB, 2008).

**Figura 2- Quantidade de empresas por polos regionais no Brasil em 2012 (%)**



Fonte: MOVERGS/IEMI 2013

Dado que, no Brasil, os principais pólos moveleiros (Figura 2) apresentam uma diferenciação muito acentuada é importante uma análise mais detalhada de cada um deles, particularmente no que se refere ao nível de capacitação produtiva e inovadora.

#### **2.2.4.1 Análise dos Polos Regionais**

##### **Bento Gonçalves (RS)**

Este pólo teve sua origem no final do século XIX, quando os primeiros marceneiros, em geral imigrantes italianos, começaram a produção de móveis. A produção de móveis em série iniciou-se na década de 50 e, desde então, tem apresentado elevadas taxas de crescimento. Neste pólo estão localizadas algumas das maiores e mais modernas empresas

moveleiras do país, que se destacam pela elevada qualidade e pelo design inovador. Estas empresas líderes concentram-se na produção de móveis retilíneos de madeira reconstituída. Este pólo também congrega diversas micros e pequenas empresas direcionadas, na maioria dos casos, para a produção de móveis de madeira maciça e móveis metálicos. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

A quase totalidade da produção deste pólo se destina aos móveis residenciais: 56,2% das empresas produzem dormitórios e 48,8%, móveis de cozinha. Apesar de a produção estar voltada, predominantemente, para o mercado interno, o pólo moveleiro de Bento Gonçalves responde por aproximadamente 1/4 das exportações brasileiras de móveis, sendo o segundo maior pólo exportador do país. Atualmente, é constituído por aproximadamente 560 empresas, empregando mais de 13 mil funcionários e faturando acima de R\$ 1,2 bilhão, o que representa aproximadamente 50% das atividades econômicas do município. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

O desenvolvimento da indústria moveleira de Bento Gonçalves deve-se, em grande parte, à intensa cooperação existente entre os empresários locais. O avanço das ações conjuntas permitiu que o pólo de Bento Gonçalves passasse a ser reconhecido como o principal APL moveleiro do país. Os principais frutos das ações conjuntas, apresentados a seguir, buscam institucionalizar os canais de cooperação: (a) o CETEMO – Centro de Tecnologia Moveleira (SENAI), o principal centro de pesquisa moveleira do país, criado na década de 80; (b) CGI – Centro Gestor de Inovação; (c) curso superior em tecnologia em produção moveleira, no campus de Bento Gonçalves da Universidade de Caxias do Sul (UCS); (d) FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira; e (e) Centro de Distribuição que as próprias empresas região construíram nos Estados Unidos, de forma que são empregados do pólo que fazem os contatos com os lojistas dos Estados Unidos. (FERREIRA; GORAYEB 2008).

### **São Bento do Sul (SC)**

O pólo moveleiro de São Bento do Sul surgiu nos anos 50, da atividade dos imigrantes alemães, poloneses e austríacos, estando voltado inicialmente para produção de móveis coloniais de alto padrão. Desde os anos 80, o pólo de São Bento do Sul se converteu no maior pólo exportador do país, respondendo, atualmente, por quase 40% das vendas de móveis brasileiros no exterior. Na estrutura produtiva, observa-se que a grande maioria das empresas do pólo, independentemente do porte, opera direta ou indiretamente com exportações. Atualmente, a quase totalidade das empresas é especializada na produção de móveis torneados de madeira maciça reflorestada, especialmente o pínus. Estes móveis são exportados, na

maioria dos casos, através de tradings estrangeiras, que trazem o design do exterior, com planos detalhados, definindo os modelos e as especificações técnicas. Entretanto, algumas empresas do pólo utilizam as feiras internacionais para realizar o contato diretamente com as lojas e os revendedores, o design, porém, é sempre do cliente.

Este pólo moveleiro possui aproximadamente 300 empresas e 10 mil empregados, com um faturamento de 2,4 bilhões e destina em torno de 80% da produção para o mercado externo. Outra característica a ser destacada é o fato de apresentar estrutura produtiva menos verticalizada. Em geral, as empresas compram a madeira pronta, já processada e colada. O torneado e a pintura também são terceirizados para micro e pequenas empresas da região, dado que são atividades intensivas em mão-de-obra. Por fim, cabe ressaltar a importância da cooperação local entre as empresas, que resultou na criação de duas importantes instituições: a FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa de São Bento do Sul, e o CIN – Centro Internacional de Negócios, que coordena e apoia as empresas exportadoras de móveis.

#### **Arapongas (PR)**

Arapongas é o principal pólo moveleiro do estado do Paraná, contando com aproximadamente 12 mil trabalhadores e 389 empresas. Estas empresas faturaram mais de R\$ 900 milhões, em 2006, e 1,6 bilhões em 2013 o que representa mais de 60% das receitas do município. Este pólo está voltado para produção de móveis residenciais populares, destacando-se o segmento de estofados. Na estrutura produtiva, destacam-se algumas médias e grandes empresas que possuem maquinário mais avançado e exportam parte da produção.

#### **Ubá (MG)**

Localizada no estado de Minas Gerais, Ubá é um dos principais pólos moveleiros do país. As primeiras empresas surgiram nos anos 50. Atualmente, possui um conjunto de aproximadamente 600 empresas, responsáveis por mais de nove mil empregos diretos. O pólo de Ubá abriga a maior empresa de móveis de aço da América Latina, a Itatiaia Móveis; além de três outras grandes. Entretanto, a maior parte das empresas é de micro e pequeno porte voltadas para produção de móveis residenciais de madeira (maciça e painéis) destinados ao mercado interno.

As indústrias do Pólo exportam seus os móveis principalmente para países da Europa, África e América Central. Os empresários da região, que visam vender seus produtos fora do país, contam com o apoio de dois consórcios de exportação, o Movexport e o Minas Furniture. Há mais de 18 anos foi criado o Intersind, Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá, que visa o crescimento e o fortalecimento das indústrias inseridas no Pólo Moveleiro, que junto com os parceiros desenvolve projetos e ações para serem

implantadas nas empresas, para que elas cresçam e possam levar o nome do Pólo para o país e para o mundo. O pólo conta também com um curso superior em design na UEMG – Universidade Estadual de Minas Gerais, além do CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica, que oferece cursos técnicos para o setor moveleiro.

### **Linhares (ES)**

Nos últimos quinze anos, o pólo moveleiro de Linhares cresceu e se consolidou como um dos maiores do país. Atualmente, cento e quarenta empresas compõem o setor, considerado a principal atividade econômica do município e responsável pela geração de aproximadamente cinco mil empregos diretos e um faturamento de R\$ 500.000.00,00. Na estrutura produtiva destacam-se três grandes empresas com produção seriada. Além destas, existem as micro e pequenas empresas direcionadas para produção de móveis sob encomenda. Os móveis de dormitório de madeira são o carro-chefe do pólo de Linhares. Com relação às instituições de apoio, duas se destacam: o SINDIMOL – Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares e Região Norte do Espírito Santo, que coordena as ações coletivas do pólo, e o Senai, que oferece cursos técnicos voltados para a produção moveleira.

### **Mirassol (SP)**

O pólo de Mirassol congrega aproximadamente 280 empresas, que respondem por cerca de cinco mil empregos diretos e por mais de 50% das atividades industriais do município e cerca de um terço da arrecadação municipal. O pólo de Mirassol, que teve sua origem nos anos 40, apresenta uma estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. O pólo estava centrado em três empresas líderes, fundadas em meados dos anos 70. Apenas uma delas continua em destaque, ao lado das empresas de grande porte, coexiste um conjunto de micro e pequenas empresas, que na maior parte dos casos foram criadas por ex-empregados das empresas líderes. As empresas deste pólo estão concentradas na produção de móveis residenciais, particularmente de painéis de madeira reconstituídos.

### **Votuporanga (SP)**

O pólo moveleiro de Votuporanga foi criado a partir dos anos 80, abrigando, atualmente, cerca de 180 empresas e quatro mil funcionários. A maioria das empresas do pólo de Votuporanga está voltada para o mercado interno, destacando-se a produção de móveis residenciais de madeira, além da crescente participação das empresas produtoras de móveis estofados e de móveis metálicos. Para se entender o rápido desenvolvimento da indústria moveleira de Votuporanga, é fundamental destacar as ações conjuntas de diversas empresas da região na busca de maior capacitação tecnológica e organizacional.

### **Grande São Paulo (SP)**

Esta indústria apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os demais pólos moveleiros do país. De certa forma, é errôneo referir-se à indústria moveleira da Grande São Paulo como sendo um APL produtor de móveis, devido à sua elevada heterogeneidade e baixo grau de associativismo. Atualmente, são mais de duas mil empresas cadastradas no SINDIMOV – Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo. Apesar da elevada heterogeneidade, a indústria moveleira da Grande São Paulo pode ser dividida em dois segmentos: o de móveis residenciais e o de móveis para escritório. A quase totalidade do segmento de móveis residenciais é composta de micro e pequenas empresas, sendo em sua maioria marcenarias que fabricam móveis de madeira maciça sob encomenda para residências e empresas da própria região. Por sua vez, no segmento de móveis para escritórios se destacam grandes empresas, sendo muitas delas associadas às firmas estrangeiras.

### **2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Qualquer organização por mais bem alinhada que sua estrutura esteja não pode perseguir eficazmente suas estratégias sem um sistema consistente de controle gerencial. A estrutura organizacional define as relações de subordinação, a responsabilidade e a autoridade dos executivos, mas seu funcionamento efetivo depende de um apropriado sistema de medição. Estes sistemas de avaliação de desempenho são criados a partir da seleção de parâmetros adequados a estratégias e devem permitir um adequado equilíbrio dos parâmetros de avaliação em todos os níveis da empresa. (PORTO,2005)

A medição de desempenho é relevante no momento que monitora constantemente o gerenciamento dos recursos organizacionais, garantindo o acompanhamento das ações, corrigindo rumos ou reforçando decisões o que possibilita a competitividade da empresa.

A introdução de novos equipamentos automatizados com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresariais concorreram para o incremento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos processos de produção, ou seja, obtenção de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maiores escalas, perdendo o seu caráter artesanal.

Segundo Gorini (2000) a concorrência mundial ocorre via preço, sendo a eficiência um importante fator de competitividade. A exceção ocorre para produtos de alto valor agregado, como os produzidos na Itália que possuem um forte apelo de design e os

produzidos em Taiwan que trabalha com móveis de metal em estilos variados, que é um mercado pouco explorado

A estimativa da produção mundial de móveis é de US\$ 200 bilhões, sendo que os países desenvolvidos respondem por 79% da produção, e os países emergentes por 21% do total (UNICAMP-IE-NEIT, 2002)

A indústria brasileira de móveis não acompanhou a evolução da indústria brasileira em geral, ao longo da última década. O valor da produção se manteve praticamente estagnado, enquanto a produtividade do trabalho e a agregação de valor ao produto regrediram neste período. Os únicos indicadores que apresentaram resultados positivos foram os referentes à geração de emprego e às exportações, mas, mesmo nestes casos, o desempenho foi bastante inferior ao da indústria brasileira como um todo. (FERREIRA; GORAYEB, 2008).

Para Ferreira e Gorayeb (2008) é recomendável uma análise mais detalhada sobre os fatores críticos de competitividade desta indústria, a saber:

- (a) capacidade de inovação e de diferenciação de produtos, principalmente o desenvolvimento de design próprio;
- (b) aperfeiçoamento do processo produtivo, associados à incorporação de novas máquinas e equipamentos, bem como ao incremento da escala e escopo da produção;
- (c) incorporação de novos insumos e matérias-primas ao processo produtivo;
- (d) adoção de inovações organizacionais que visem a modernização e a racionalização dos processos produtivos e comerciais das empresas; e
- (e) fortalecimento dos arranjos produtivos locais.

Por sua vez, a análise destes fatores de competitividade deve considerar o caráter heterogêneo da estrutura produtiva da indústria moveleira nacional, onde se verifica a coexistência de empresas com capacitações competitivas muito distintas.

Para Ferreira e Gorayeb (2008), o dinamismo tecnológico da indústria moveleira é determinado pelo aprimoramento do design, pelas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo e pela introdução de novos materiais. Dentre eles, o único fator próprio da indústria moveleira é o design.

Na indústria brasileira são raras as empresas que têm adotado a estratégia de desenvolvimento de um design próprio de forma a ser um elemento de vantagem competitiva; dentre as inovadoras em design, destacam-se as grandes produtoras de móveis residenciais do pólo de Bento Gonçalves e algumas empresas líderes na produção de móveis para escritório, localizadas, em sua maioria, na grande São Paulo.

O que se verifica nesta indústria é a predominância de cópias e adaptações de projetos já existentes, sendo esta estratégia utilizada pela quase totalidade das micro e pequenas empresas. A maioria das grandes empresas exportadoras, por sua vez, são subcontratadas para executar os projetos estrangeiros.

Desta maneira, o desenvolvimento e a incorporação de design próprio aos seus produtos é um dos maiores desafios competitivos da indústria moveleira nacional. A inovação em design é o elemento central na criação de maior valor por esta indústria, além de permitir uma inserção ativa no comércio internacional. (FERREIRA; GORAYEB, 2008).

Para Ferreira e Gorayeb (2008), à incorporação de novas máquinas e equipamentos, ainda estão restritas a algumas médias e grandes empresas, particularmente dos segmentos de móveis seriados. A maioria das micro e pequenas empresas busca assentar a sua competitividade na habilidade e, principalmente, nos baixos custos da mão-de-obra, incorporando poucas inovações em máquinas e equipamentos.

Mesmo quando estas são introduzidas, ocorre com frequência situações que os equipamentos de última geração passam a conviver com equipamentos defasados dentro de uma mesma linha de produção. Políticas que incentivassem a incorporação dos avanços tecnológicos proporcionariam maiores ganhos de escalas, aumento de flexibilidade produtiva, melhoria da qualidade dos produtos e avanços na produtividade das empresas do setor moveleiro.

No que diz respeito à incorporação de novos materiais, observa-se que, de forma geral, as empresas brasileiras passaram a utilizar mais intensivamente os painéis de madeira reconstituída e as madeiras reflorestadas, como o pínus e o eucalipto. A incorporação destas novas matérias-primas tem permitido agregar maior valor aos produtos, além de possibilitar a exportação de móveis para países cuja legislação impede a comercialização de madeiras nativas. Entretanto, seria importante que o Brasil avançasse na utilização de madeiras nativas exploradas de forma sustentável. Esta política ajudaria na preservação das florestas nativas, além de impedir a utilização destas madeiras in-natura, como na construção civil ou mesmo na exportação. (FERREIRA; GORAYEB, 2008).

Para Ferreira e Gorayeb (2008), A adoção de inovações organizacionais na indústria brasileira de móveis está restrita a algumas grandes e médias empresas. Por sua vez, a quase totalidade das micro e pequenas empresas não acompanhou a introdução destas inovações, mantendo características muito artesanais que funcionam como limitações para o incremento da produtividade, a redução dos custos e a melhoria da qualidade dos seus produtos. Desta

maneira, é importante que as empresas desta indústria, particularmente as de menor porte, passem a incorporar as inovações organizacionais de forma contínua.

Segundo Ferreira e Gorayeb (2008), um último fator de competitividade a ser considerado é o fortalecimento dos pólos moveleiros, de forma que as vantagens de aglomeração sejam aprofundadas. Para isto é fundamental o desenvolvimento de ações coletivas de caráter cooperativo, com destaque para as propostas que busquem diminuir a elevada verticalização da estrutura produtiva.

Para Ferreira e Gorayeb (2008), o desenvolvimento dos arranjos produtivos se configura em elemento essencial para a competitividade dos fabricantes de móveis, principalmente os de menor porte, que passam a ter a oportunidade de aproveitar as externalidades positivas geradas localmente. Entretanto, é de suma importância que a formulação e implementação destas políticas levem em consideração as especificidades de cada um dos diferentes pólos que compõem a indústria brasileira de móveis.

Portanto se faz necessário que haja um maior intercâmbio entre os diversos polos produtivos no Brasil, para que se possa fortalecer a capacidade produtiva envolvendo toda a cadeia de suprimentos, seja incentivado o espírito de inovação de processos e produtos e possamos tornar o parque fabril brasileiro mais competitivo, aumentando a sua produtividade e buscando novos mercados.

### **2.3.1 Desempenho da Indústria Brasileira de Móveis**

Em 2011, o Brasil contava com 16,5 mil indústrias de móveis, que empregavam aproximadamente 307 mil pessoas. Apesar de estarem presentes em todos os Estados da federação, essas indústrias se concentram em Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Os principais polos moveleiros podem ser observados na Figura 2. Juntos, eles responderam, em 2011, por 60% da produção de móveis, com destaque para Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, que sozinho foi responsável por 30% da produção dos polos. (APEX BRASIL, 2012).

Em 2012, a indústria de moveis no Brasil tinha 17,5 mil indústrias, com 322,8 mil empregos, tendo produzido 494,2 milhões de peças com um faturamento de R\$ 38,5 bilhões, cujas exportações somaram US\$ 708,7 milhões e investimentos da ordem R\$ 1.397 bilhão investido (MOVERGS, 2012)

Ainda segundo esse estudo, 86% das indústrias dedicam-se à produção de moveis de madeiras, 9% produzem moveis de metal e 5% os demais móveis (estofados, plásticos), sendo

que 71% das peças fabricadas são de moveis de madeira dos quais 61% dos moveis de madeira são apenas pintados, sem aplicação de outros tipos de revestimentos (BP e Laminados) e 16% não utilizam mais a pintura em seu revestimento.

A produção de moveis está dividida da seguinte forma (32,3%) da linha de dormitório; (13,3%), da linha de escritório, seguidos por cozinha (10,9%); estofados (9,9%); salas de jantar (9,8%); colchões (6,8%), salas de estar (4,6%) e outros móveis que corresponde a 12,4% da produção. A indústria moveleira investiu R\$ 3,6 bilhões em máquinas, instalações e treinamento no período de 2007 à 2011. (IEMI, MOVERGS, 2012)

Nas relações comerciais, a indústria enfrenta uma forte concorrência dos móveis importados, sendo que 29% das importações são originárias da China, enquanto as exportações brasileiras 21% são destinadas a Argentina.

Desde 2007 as exportações de moveis caíram (-) 29%. Em 2011, totalizaram US\$ 737 milhões, 3,6% menos que no ano anterior de 2010 (Figura 5). A diversificação dos destinos e as mudanças nas estratégias de exportação ajudaram a recuperar parte dos volumes destinados ao exterior (peças), mas causaram redução nos preços médios em dólares dos produtos exportados. (IEMI, MOVERGS, 2012).

Entre 2007 a 2011, as importações dobraram; (Figura 3) a melhor distribuição da renda aqueceu o mercado interno sendo em 2007 as classes B2 e C correspondiam por 49,8% do consumo de moveis que aumentou para 59,7% em 2011.

**Figura 3 - Exportações e Importações do setor moveleiro 2007 a 2012**



O faturamento do setor foi de R\$ 35 bilhões, sendo US\$ 743 milhões auferidos através da exportação. A Região Sul é a maior exportadora de móveis do Brasil, ainda que sua participação nas exportações totais de mobiliário tenha se reduzido, em média, mais de 6% ao ano, entre 2006 e 2011. (APEX BRASIL, 2012).

O movimento de queda também se repetiu nas outras regiões, especialmente no Nordeste, cujas exportações caíram mais de 23% no período considerado.

Na Tabela 7 é possível perceber que o Sudeste é a única região brasileira onde as exportações de móveis vêm crescendo nos últimos anos. Em 2006, a participação da região no total das vendas externas de mobiliário brasileiro era de apenas 14,2%, percentual que se elevou para 24,8% em 2011. Entre 2010 e 2011, as exportações do setor nos Estados da Região Sudeste cresceram mais de 15%, enquanto as da Região Sul caíram mais de 10%. (APEX BRASIL, 2012).

**Tabela 7 - Exportações brasileiras de móveis por região produtora**

Região	Exportações da região (US\$ milhões)			Participação da região nas exportações brasileiras de móveis (%)			Crescimento médio anual das exportações de móveis da região (%)	
	2006	2010	2011	2006	2010	2011	2006-2011	2010-2011
Sul	730,6	573,6	515,2	77,1	76,6	71,7	-6,7	-10,2
Sudeste	134,2	154,5	178,2	14,2	20,6	24,8	5,8	15,3
Nordeste	76,9	15,2	20,2	8,1	2,0	2,8	-23,5	32,3
Centro-Oeste	2,1	2,4	1,7	0,2	0,3	0,2	-3,7	-29,3
Norte	2,4	1,7	1,6	0,3	0,2	0,2	-8,2	-8,6
Brasil	947,9	748,7	718,8	100	100	100	-5,4	-4,0

Fonte: UICC-Apex-Brasil, a partir de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Até 2010, Santa Catarina era o Estado brasileiro que mais exportava móveis, como observado na Tabela 8. Em 1997, seu parque moveleiro contava com mais de 900 fábricas e empregava cerca de 18 mil pessoas. Sua participação nas exportações brasileiras era de 50%. No entanto, esse desempenho declinou nos anos seguintes e, em 2011, a contribuição do Estado para as exportações brasileiras foi de apenas 26,6%. (APEX BRASIL, 2012).

**Tabela 8 - Participação das Unidades da Federação nas exportações brasileiras de móveis**

Estado	Exportações do estado (US\$ milhões)			Participação do estado nas exportações brasileiras de móveis (%)			Ranking do estado nas exportações brasileiras de móveis			Crescimento médio anual das exportações de móveis	
	2006	2010	2011	2006	2010	2011	2006	2010	2011	2006-2011	2010-2011
Rio Grande do Sul	266,9	206,8	199,2	28,2	27,6	27,7	2º	2º	1º	-5,7	-3,7
Santa Catarina	358,4	250,9	191,2	37,8	33,5	26,6	1º	1º	2º	-11,8	-23,8
São Paulo	108,5	123,3	127,5	11,4	16,5	17,7	3º	3º	3º	3,3	3,5
Paraná	105,3	115,9	124,8	11,1	15,5	17,4	4º	4º	4º	3,4	7,6
Minas Gerais	16,5	27,5	48,4	1,7	3,7	6,7	6º	5º	5º	24,0	75,9
Bahia	71,5	11,0	15,1	7,6	1,5	2,1	5º	6º	6º	-26,8	37,0
Pernambuco	1,1	2,5	3,4	0,1	0,3	0,5	12º	7º	7º	24,5	35,1
Ceará	3,6	1,7	1,7	0,4	0,2	0,2	8º	9º	8º	-14,3	-0,4
Rio de Janeiro	1,9	2,5	1,4	0,2	0,3	0,2	10º	8º	9º	-5,8	-44,6
Pará	2,4	1,6	1,4	0,3	0,2	0,2	9º	10º	10º	-10,4	-13,7
Outros	11,9	5,2	4,8	1,3	0,7	0,7				-16,5	-6,6
<b>Brasil</b>	<b>947,9</b>	<b>748,7</b>	<b>718,8</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>				<b>-5,4</b>	<b>-4,0</b>

Fonte: UICC-Apex-Brasil, a partir de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

As vendas externas de móveis do Rio Grande do Sul também apresentaram queda nos últimos anos, mas elas foram amenas e não impediram que o Estado assumisse, em 2011, a posição de maior exportador moveleiro. São Paulo e Paraná tiveram taxas modestas, mas positivas, de crescimento em suas exportações de móveis entre 2006 e 2011 (Tabela 9). Crescimentos realmente expressivos foram verificados apenas em Minas Gerais e Pernambuco, que em contrapartida ainda exportam um valor pequeno desses produtos. Nos demais Estados, principalmente na Bahia, as exportações caíram, reforçando o movimento de queda do conjunto das exportações brasileiras de móveis. (APEX BRASIL, 2012).

É grande a heterogeneidade do setor no tocante ao uso de tecnologias. Alguns tipos de produto admitem processos de fabricação com elevada automação, como os móveis retilíneos elaborados com madeiras reconstituídas (MDF, MDP etc.), enquanto outros demandam grande quantidade de trabalhos manuais, como os móveis artesanais de madeira maciça. Coexistem no setor empresas de porte médio ou grande que produzem em massa, empregando máquinas e equipamentos de elevado conteúdo tecnológico, empresas parcialmente automatizada além de micro e pequenas empresas intensivas em trabalho. (GALINARI, 2013)

Conforme podemos observar na Tabela 9 há uma variação positiva nos principais indicadores na indústria brasileira de móveis e colchoes no período de 2010 à 2012

**Tabela 9 - Dados da indústria brasileira de móveis e colchões 2010 a 2012**

<b>Descrição</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Var.12/10</b>
Empresas	15.450	16.463	17.530	13,4%
Pessoal ocupado	293.346	307.601	325.363	10,9%
Produção (milhões de unidades) <sup>1</sup>	444	462	494	11,3%
Valor da produção (US\$ milhões)	17.881,0	20.942,4	19.767,2	10,5%
Importação (US\$ milhões)	471,2	565,3	653,4	38,7%
Exportação (US\$ milhões)	770,3	742,6	708,7	-8,0%
Consumo aparente (US\$ milhões) <sup>2</sup>	17.582,0	20.765,1	19.711,9	12,1%
Investimento (US\$ milhões)	418,9	680,5	672,6	60,6%
% na Indústria de transformação - BR	1,68%	1,75%	1,87%	11,4%

Fonte: IEMI

Notas: (1) peças, assentos e módulos.

(2) consumo aparente = produção - exportação + importação

A diversidade do setor também é grande no que tange ao padrão de concorrência, já que a competição é pautada basicamente por preços, nos segmentos mais populares, e por atributos como qualidade, design e marca, nos superiores. (GALINARI, 2013)

### 2.3.2 Controles do Desempenho na Indústria Moveleira

Nos últimos anos já se observam mudanças significativas no mercado de produtos oriundo da indústria moveleira. As empresas do setor, sustentadas no crescimento do mercado interno e nas cotações internacionais, montam estratégias de produção e competitividade. A necessidade de redução de custos e ampliação da competitividade levou os diversos segmentos a aquisições, incorporações e fusões e também à realização de investimentos que aumentassem a produção. (GALINARI,2013)

Produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados”. a produtividade desejada somente é alcançada quando há aumento de produção e diminuição de recursos para a realização do mesmo trabalho, ou quando há aumento da produção com a manutenção da quantidade de recursos, entre outros conceitos

Estimativas de IEMI (2011) sugerem que aproximadamente 76% das empresas moveleiras do Brasil fabricam produtos de forma seriada, isto é, móveis padronizados, cujas características físicas não podem ser alteradas pelos consumidores. Para os próximos anos, espera-se um crescimento na produção de móveis modulados, planejados e sob desenho.

Pesquisa da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP revela que as indústrias de móveis que direcionam sua produção aos consumidores de menor

renda apresentaram melhor eficiência financeira que as empresas que direcionaram sua produção ao público de maior rendimento. As indústrias investem em tecnologia de modo a reduzir custos operacionais e oferecer produtos de qualidade mais acessíveis aos consumidores. (USP,2014)

A importância do setor moveleiro para a economia brasileira é claramente percebida por meio de sua capacidade de geração de empregos, por sua disseminação pelo território nacional e pela grande quantidade de encadeamentos a montante e a jusante de sua cadeia produtiva (GALINARI,2013)

A ótica da eficiência tem como princípio a capacidade de uma firma, setor ou país de produzir bens em níveis de produtividade e qualidade iguais ou superiores aos de seus principais concorrentes.

Para Galinari (2013), Alguns teóricos defendem que a competitividade é a capacidade de a empresa se adaptar à dinâmica do mercado; outros advogam que é a capacidade de a empresa moldar o mercado, criando nichos e padrões. Uma vez que as ações estratégicas das empresas estão no cerne dessa abordagem, resumir a competitividade por meio da construção de indicadores se torna tarefa mais complexa.

Devido a heterogeneidade da indústria moveleira em sua maioria formada por micros e pequenas empresas há diferentes forma de gestão dos seus indicadores de processos de fabricação. Nas grandes empresas do setor não diferem de outras indústrias como automobilísticas e eletroeletrônica que se utilizam de modernos sistemas de controles que permitem uma visualização de seus indicadores facilitando as tomadas de decisões para melhorar seu desempenho. Nas micro e pequenas empresas há uma conscientização no sentido de se implantar e gerenciar principalmente indicadores ligados a produtividade, qualidade e custos e isso implica na consolidação do negócio.

Para Andrade (2007), nas pequenas empresas também observam um conjunto de indicadores de desempenho com os quais se pode avaliar a contribuição para a construção de uma vantagem baseada em produção e conseqüentemente sua eficácia a saber:

**Qualidade** - fazer certo as coisas, proporcionando melhores serviços e produtos ao consumidor

**Rapidez** - minimizar o tempo de atendimento dos pedidos

**Confiabilidade** - fazer as coisas em tempo, mantendo os compromissos de entrega assumido.

**Flexibilidade** - mudar rapidamente as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas

**Custos** - fazer as coisas mais baratas possíveis

Independentemente do tamanho das empresas é nítido a preocupação com área de finanças, qualidade do produto e prazo de entrega por entender serem indicadores fundamentais do negócio

## **2.4 INDUSTRIA MOVELEIRA NO AMAZONAS**

### **2.4.1 A Produção de Moveis no Amazonas**

A auto sustentabilidade dos ecossistemas florestais está intimamente relacionados aos aspectos sócio-econômicos da utilização dos recursos naturais. Nesse sentido, é necessário desenvolver indicadores que orientem o planejamento das atividades econômicas, visando reduzir as verdadeiras causas do desflorestamento. Um dos indicadores é a rentabilidade da área explorada, cabendo eleger-se atividades que gerem maior renda e causem menos impactos ao meio ambiente. (FILHO,2004)

Para Filho (2004), uma dessas atividades é a industrialização da madeira proveniente da exploração sob baixo impacto e para que essa atividade seja viável é necessário conhecer os fatores que contribuem mais intensamente para a eficiência do processo de transformação da madeira em produto semi-acabado ou produto acabado e dessa forma é possível melhorar os processos de fabricação, otimizar custos, aumentar a produtividade e a qualidade do produto, contribuindo para obter uma melhor rentabilidade da atividade.

No Amazonas, o setor produtivo de madeiras e derivados enfrenta enormes dificuldades para tornar seus produtos competitivos. Problemas como parque tecnológicos defasados, seletividade de espécie, mão-de-obra desqualificada e organização industrial precária contribuem para este quadro.

A industrialização de móveis sob medida envolve maior complexidade de gestão, tanto no que se refere ao controle dos custos de fabricação e adequação da mão-de-obra, quanto à satisfação dos clientes. Uma das dificuldades na satisfação dos clientes existe em função da customização dos produtos a fim de atender as particularidades individuais dos clientes. Nesta modalidade de produção, os marceneiros estão constantemente produzindo móveis em medidas e formas específicas, dificultando a padronização do processo de produção e incorrendo em maior probabilidade de retrabalho. Vale ressaltar ainda, que em função da característica da indústria, os clientes estão continuamente em busca de produtos inovadores e

personalizados, demandando esforços redobrados no processo de criação de novos produtos (FILHO,2004)

Segundo dados do Sistema de Informações de Empresas Incentivadas SUFRAMA/SEPLAN (2011) este Subsetor está formado por um total de 5 empresas incentivadas; nenhuma dessas empresas encontra-se certificada pelas Normas NBR – ISO. Seus principais produtos são: Folhas de Outras Madeiras; Madeira Compensada; entre outros. A mão de obra empregada correspondeu a 752 trabalhadores (Média/Mensal), entre efetivos, temporários e terceirizados. O faturamento industrial atingiu US\$ 17,82 milhões, representando 0,05% do total faturado pelo PIM.

A maioria das empresas do setor de madeira-móveis se situa na cidade de Manaus, apesar de existirem pequenos pólos moveleiros no Baixo Amazonas e na região do Alto Solimões, produzindo móveis em estilo colonial e popular (estantes, vitrines, prateleiras, armários, etc.), para sala de jantar, dormitório, copa, cozinha, piscina e varanda. (NEAPL, 2008)

Em virtude dos móveis industriais (gabinetes de eletroeletrônicos, caixas acústicas, máquinas de costura, relógios de parede e uma série de artefatos de madeira) exigirem alta qualidade na elaboração, acabamento do produto, rigorosa secagem e imunização, muitas empresas locais ainda não participam desse significativo mercado. Existem poucas empresas atuando no ramo de produção de artefatos de madeira; o mercado destes produtos vem apresentando uma rápida expansão tanto a nível interno como externo. Localmente, se projeta uma demanda de aproximadamente 15.300 peças/ano. (NEAPL, 2008).

Segundo o SEBRAE (2005), os principais desafios e oportunidades para o desenvolvimento desses APL são: ampliar a capacidade de produção e melhorar a produtividade do segmento moveleiro; agregar valor a madeira mediante a realização de estudo específico e implementação de seus resultados; incrementar a formação técnica da mão-de-obra; garantir prazos de atendimento ao cliente através do treinamento em gestão empresarial; incrementar o associativismo no APL; ampliar o acesso a mercados (interno e externo); implantar o Parque Industrial (condomínio); viabilizar o acesso a crédito através de negociação junto às instituições financeiras para a oferta de linhas de financiamento às empresas do APL; implementar o reflorestamento e manejo florestal.

Manaus e Itacoatiara são municípios que, por concentrar o maior número de beneficiadoras de madeira, apresentam grande quantidade de resíduos. Portanto, a existência e proximidade das fontes de matéria-prima são fatores determinantes para que sejam dirigidos

investimentos para instalação de empreendimentos que industrializem artefatos de madeira nestes municípios. Segundo o SEBRAE/AM, uma indústria para produzir 15.300 peças teria uma receita total de US\$ 194.732,00, com custo total de US\$ 76.865,00, e lucro bruto de US\$ 117.867,00 a.a.

O Amazonas possui um número total de 113 empresas cadastradas no IBAMA, (Tabela 10), categorizadas em Indústria de Madeira Serrada e Indústria de Beneficiamento de Madeira, e apenas 42 efetuaram movimento de madeira expressivo no período de 1999 a 2000. Entretanto, estas empresas geraram aproximadamente 2.400 empregos formais, um faturamento médio anual cerca R\$ 28.420.000,00, que, se comparado ao ano de 1997, apresentou uma redução de aproximadamente 42%. Isso representa minimização na arrecadação de tributos e consequente queda no investimento social. (NEAPL, 2008)

**Tabela 10 - Qtd de Indústrias, Madeireiras e Serrarias**

<b>Ano</b>	<b>Qtd</b>
1952	20
1959	27
1965	2
1972	46
1973	54
1984	97
1986	141
1990	130
1992	106
1994	106
1997	113

A atividade madeireira não tem tido uma política de investimentos efetivo para viabilizar a indústria madeireira na região, ela caminha em sentido contrário à verticalização da produção, o que implica na necessidade de se produzir produtos com um melhor valor agregado para aumentar a competitividade das empresas madeireiras no Amazonas, ocupando mercados mais atrativos.

A indústria dos municípios do Estado do Amazonas, enfrenta fortes dificuldades quanto a qualidade do produto seja pelo uso de mão de obra pouco qualificada ou pela falta de soluções tecnológicas que favoreçam o desenvolvimento de novos métodos e processos produtivos adaptados à realidade regional. (SILVA,2004)

Para Silva (2004), outros pontos a serem considerados, dizem respeito ao problema da secagem da madeira nativa e a falta de capital de giro. Este último, é apontado pelos

microempresários como responsável por impor limitações ao acesso à tecnologia, tão necessária ao processamento da madeira e para a implementação de estrutura organizacional produtiva, fundamental para o crescimento do setor.

Ainda segundo Silva (2004), apesar do grande potencial de crescimento, a indústria madeireira da região apresenta uma participação insignificante no desenvolvimento econômico e social, este fato deve-se a falta de capital de giro das empresas, a carência de modernos maquinários e novos métodos e processos produtivos adaptados às madeiras tropicais, além de problemas com abastecimento de matérias primas.

Para Souza (2009), é consenso entre quase todos que são fundamentais as políticas que estimulem o desenvolvimento local, de maneira sustentada e de longo prazo, fazendo com que os arranjos produtivos locais interajam com o mercado, proporcionando ganho em escala, inclusão social, melhor distribuição de renda e qualidade de vida, levando em conta sempre as especificidades locais e regionais.

Para Silva (2004), considera-se que o panorama dessa atividade econômica no Estado do Amazonas é favorável, contudo, o potencial existente ainda é subutilizado em razão de carências tecnológicas, econômicas, logísticas e de certificação

O município de Itacoatiara, distante de Manaus, a capital do estado, 177 km em linha reta, 204 km por via fluvial e 280 km por via terrestre; o setor moveleiro possui um total de 36 movelarias, quatro serrarias, seis depósitos, duas fábricas de tacos e uma de compensado. É composto basicamente de movelarias de micro porte, com uma estrutura organizacional sem lay-out ou organograma da empresa.

Quanto a aquisição da matéria-prima, a maioria das empresas a compra de extratores autônomos que, em boa parte, não são licenciados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA.

A falta de capital de giro é indicada como sendo a principal causa da dificuldade para a compra de matéria-prima, seguindo-se na lista de dificuldades, a legislação de proteção ao meio ambiente - que encarece o produto pela observância de uma série de requisitos -, considerada pela maioria dos fornecedores como inobserváveis.

O sistema de produção é predominantemente sob encomenda, com um número reduzido de empresas (cerca de 15%) que adotam a produção seriada com pouco controle gerencial e de produção. A maioria dos equipamentos encontra-se na faixa de um até cinco anos de uso, entretanto, aponta-se a necessidade de novos maquinários para um melhor desempenho da produção.

O município de Presidente Figueiredo distante em cerca de 100 km da cidade de Manaus, As movelarias são predominantes no setor madeireiro do município, existindo 16 movelarias e três serrarias.

Assim como no município de Itacoatiara o fornecimento da matéria-prima é prejudicado por leis ambientais, o que obriga a maioria dos extratores a atuar na informalidade. Maior facilidade possui algumas empresas do município que estão instaladas na Vila de Balbina, criada para dar apoio ao funcionamento da Hidrelétrica de mesmo nome (Decreto-Lei nº 85.891, de 1981), que adquirem madeira a partir do seu lago. Embora algumas empresas tenham maior facilidade de acesso à matéria-prima, o município possui um dos maiores preços praticados pela região, aproximadamente 50% mais caro que os dos outros municípios. As movelarias são de micro porte, com a produção marcada por acentuada característica de técnicas artesanais e, como a exemplo do município de Itacoatiara, sem preocupação ou conhecimento sobre design.

Para Silva (2004), a estrutura da indústria de móveis nacional contrasta com a indústria do Estado do Amazonas. A primeira, com maior concentração de empresas na região centro-sul do país apresenta grandes inversões em modernas técnicas produtivas, organização em pólos moveleiros e ampliação nas exportações. O Design, embora descrito como elemento ainda a ser desenvolvido para melhorias da qualificação formal e tecnológica dos móveis nacionais é reconhecido como sendo uma importante fonte para o incremento da competitividade do setor, por acrescentar elementos formais, produtivos e de mercado que influenciam diretamente na decisão de compra do consumidor.

A indústria dos municípios analisados, do Estado do Amazonas, enfrenta fortes dificuldades quanto a qualidade do produto; seja pelo uso de mão de obra pouco qualificada ou pela falta de soluções tecnológicas que favoreçam o desenvolvimento de novos métodos e processos produtivos adaptados à realidade regional. Outros pontos a serem considerados, dizem respeito ao problema da secagem da madeira nativa e a falta de capital de giro. Este último, é apontado pelos microempresários como responsável por impor limitações ao acesso à tecnologia, tão necessária ao processamento da madeira e para a implementação de estrutura organizacional produtiva, fundamental para o crescimento do setor. (SILVA,2004)

#### **2.4.2 Programa de Regionalização de Móveis Escolares - Programa PROMOVE**

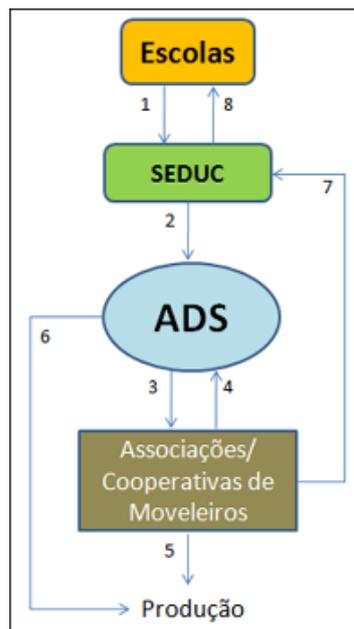
O PROMOVE é um Programa de Regionalização do Mobiliário Escolar que integra o conjunto de Políticas Públicas do Governo Estadual para o Desenvolvimento socioeconômico

e ambiental do Amazonas. Instituído pela Lei Nº 3.453 de 10 de Setembro de 2009 com a finalidade de incentivar e estimular a produção de mobiliário escolar que utiliza madeira manejada, valorizando a mão de obra local, o desenvolvimento sócio – econômico e ambiental do Amazonas, além de gerar renda e oportunidade.

A regionalização se justificava para: diminuir os gastos elevados de carteiras escolares provenientes de fora do Estado; valorizar a mão de obra local; permitir a promoção do manejo florestal sustentável incentivando o combate às práticas ilegais e à manutenção da floresta em pé. (ADS,2014)

Ao ser implementado no ano de 2005, este programa a princípio, desenvolveu-se nos municípios de Carauari, Eirunepé, Itacoatiara e Lábrea que forneciam ao governo do Estado 15.000 carteiras escolares ao preço de R\$ 52,00 reais a unidade, com o volume de negociação de 780.000 reais. Segundo dados da ADS em 2006 o programa foi ampliado, como consequência do aumento da produção e a adesão de outros municípios tais como: Manaus, Manicoré, Manacapuru e Autazes o que forneciam para a efetiva negociação de 40.000 (mil) carteiras ao preço de R\$ 55,00 por unidade totalizando recursos da ordem de R\$ 2,2 milhões destinados ao programa o que significou um importante incremento ao setor moveleiro do interior do Estado. A produção de carteiras escolares se constitui como o principal produto do Programa PROMOVE e obedece ao fluxograma descrito na Figura 4.

**Figura 4 Fluxogramas da Cadeia Produtiva das Carteiras Escolares**



O cronograma de execução do PROMOVE segue o referido andamento:

1. As escolas apresentam as demandas de carteiras escolares (necessidade de carteiras por salas);
2. A SEDUC agrega estes dados em um levantamento de escolas da capital e do interior atendidas pelo programa e apresenta um destaque orçamentário para ADS (pois esta tem a prerrogativa de intermediar a comercialização no Estado, com um plano de trabalho para a produção das carteiras). A cada ano é feito um novo destaque orçamentário para empenhar;
3. A ADS aciona as Associações e Cooperativas de Moveleiros para informar sobre a demanda da SEDUC
4. As Associações encaminham para a ADS informações sobre a capacidade produtiva de cada Associação/Cooperativa.
5. As Associações iniciam a produção;
6. Após a conclusão da produção a ADS faz a fiscalização (verifica se a Associação cumpriu com a quantidade estabelecida, a qualidade do produto e o fim do recurso);
7. As Associações encaminham a produção para a SEDUC;
8. Terminada esta etapa a logística de distribuição será feita pela SEDUC, a qual faz a repasse das carteiras para as escolas da capital e do interior.
9. O pagamento das Associações é feito após a entrega da produção.

O Programa de Regionalização de Móveis Escolares é uma das mais importantes ações do Programa Zona Franca Verde para o desenvolvimento do Pólo Moveleiro do Estado, tendo como matéria-prima a madeira oriunda dos Planos de Manejo Florestal Sustentável e envolve além da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SDS, Secretaria de Produção do Estado do Amazonas - SEPROR, Secretaria Estadual de Trabalho e Cidadania - SETRACI, extinta Agência de Florestas - AFLORAM e ADS, instituições como Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica - FUCAPI, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI.

Esse programa é gerenciado pela Associação de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas – ADS, que foi criada pela Lei Delegada Nº 118 de 18 de maio de 2007 que alterou a denominação e os objetivos da Agência de Agronegócios do Estado do Amazonas – AGROAMAZON.

Foi preservada a natureza jurídica de empresa pública de direito privado e autonomia administrativa, técnica, patrimonial e financeira, prazo de duração indeterminado, sede e foro em Manaus e jurisdição em todo o território do Amazonas.

A nova agência absorveu parte das atividades da Agência de Florestas e Negócios Sustentáveis do Amazonas – AFLORAM, assim, ficou alterada a denominação de Agência de Agronegócios do Estado do Amazonas – AGROAMAZON para Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas, vinculada à Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SDS. O Decreto N° 26.747, de 03 de julho de 2007 aprovou o Estatuto da ADS, com os seguintes objetivos e competências:

- a) Contribuir para o desenvolvimento econômico do Estado do Amazonas, com base nos recursos florestais, agropecuários, minerais e pesqueiros, garantindo a geração de renda local e conservação.
- b) Ser referência nacional na Construção de soluções socioeconômicas para o desenvolvimento sustentável do agro extrativismo na Amazônia.
- c) Ser um agente catalisador das negociações entre os produtores rurais e extrativistas, suas associações e cooperativas e os mercados consumidores privados e governamentais.
- d) Apoiar e estimular às iniciativas de desenvolvimento sustentável dos recursos de natureza ambiental e de origem florestal, mineral, pesqueira e agropecuária, com ênfase na agregação de valor e geração de emprego e renda, promovendo a inclusão social e econômica da população rural, fortalecendo o Programa Amazonas Rural.

A Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS) atua contribuindo para o desenvolvimento econômico do Estado do Amazonas, com base nos recursos florestais, minerais e pesqueiros, garantindo a geração de renda local e a conservação ambiental. Priorizando sempre as cadeias produtivas que impulsionam agregação de valores que, por sua vez, resulta na geração de emprego e renda além de promover a inclusão social e econômica à população rural. Atuamos também na busca de mercados internos e externos para a comercialização dos produtos, sejam eles florestais, minerais, pesqueiros ou agropecuários. (ADS, 2014)

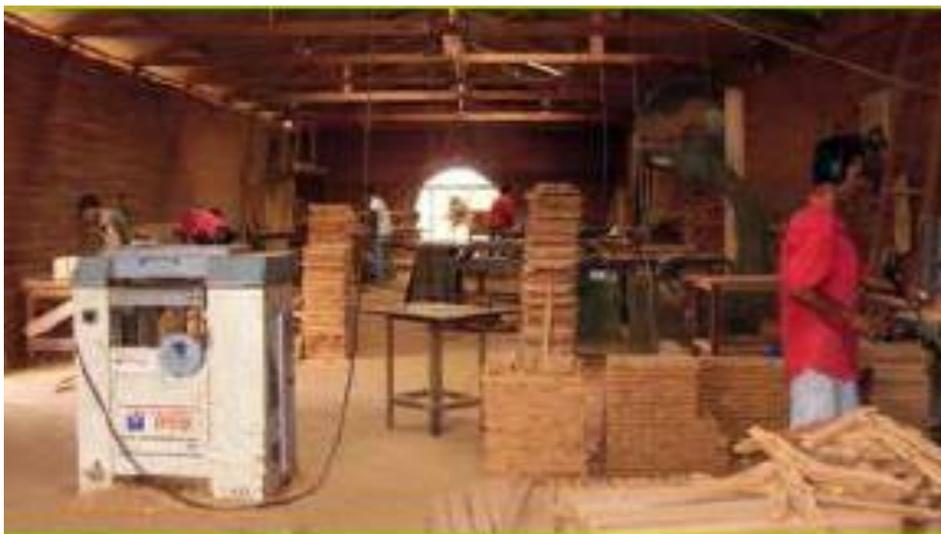
#### **2.4.2.1 A Produção de Moveis Escolares no Amazonas x Cooperativas**

As Associações e Cooperativas de Moveleiros localizados no interior do Estado recebem incentivos para a fabricação dos mobiliários escolares, tendo como matéria-prima a madeira oriunda dos Planos de Manejos Florestais Sustentáveis, fortalecendo assim a cadeia

produtiva da madeira produtiva da madeira manejada no Estado. Todos os moveleiros são credenciados e fornecem os produtos de acordo com a sua capacidade de produção. Há um esforço no sentido de capacitar todos moveleiros que participam do programa, afim de torna-los aptos a realizar as atividades de forma profissional e atender as especificações dos produtos adequando as suas instalações da marcenaria regional (Figura 5) para a produção.

A Associação de Desenvolvimento Sustentável - ADS por meio da parceria com a SEDUC, CETAM, AFEAM, IDAM, SEBRAE, SENAI, SENAR e FUCAPI têm promovido treinamentos de capacitação aos moveleiros participantes do programa, tais como: gestão empresarial e melhoria da qualidade dos produtos, assim como acesso a credito. O objetivo das capacitações é fortalecer e modernizar o programa.

**Figura 5 Marcenaria Regional**



Fonte: ADS

As ações da ADS estão centradas em organizações (associações e cooperativas) de produtores rurais envolvidos nas atividades extrativistas, pesqueiras e agropecuárias no âmbito do estado do Amazonas. Em seis anos, a estratégia adotada já mostra resultados concretos e sucessivos e, ao mesmo tempo, estimula o aprimoramento e crescimento da população rural produtora nas diversas formas associativas com mais de 100 entidades beneficiadas com o programa de comercialização operacionalizado pela ADS.

A padronização dos moveis escolares foi instituída através do Decreto nº 25.316, de 08 de setembro de 2005, que “dispõe sobre a padronização de carteiras escolares utilizadas na

Rede Estadual de Ensino” As Cooperativas e Associações de Moveleiros produtoras das carteiras escolares do PROMOVE estão prioritariamente localizadas no interior do Estado.

O PROMOVE – Programa de Regionalização dos Moveis Escolares, no período de 2005 à 2014 (Figura 6), contemplou 23 municípios, 7.777 produtores sendo beneficiados, tendo sido produzidos no período de 2005 à 2014; 381.872 carteiras escolares, 12.525 quadros brancos, 17.205 kits escolares para professores, 22.960 kits escolares para alunos e tendo movimentado no período R\$ 33.604,175,00 (ADS,2014)

Figura 6 – Resultados do Programa PROMOVE 2005 – 2014



Fonte: ADS

Esse programa, contudo não vêm atingido os objetivos estabelecidos em função de problemas e gestão na produção que sofre de carência de toda a ordem aí incluídas, falta de mão-de-obra, falta de recursos, maquinário obsoleto, desconhecimento de técnicas de produção e estudos de capacidade produtiva. Além da produção de carteiras escolares, (Figura 7) os moveleiros podem ampliar o mercado com unidades diferenciadas que são desejadas pelo consumo de Manaus, do Brasil e de países europeus que já manifestaram o interesse a partir da certeza da utilização de madeira certificada e da qualidade dos móveis fabricados” (SETRAB 2011) e para isso precisa de um programa de capacitação de gestores das empresas



O número de produtores e municípios aumentou consideravelmente, de acordo com a Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS), no início, o Programa atendia 239 produtores de quatro municípios do Amazonas. Em 2009, já eram 2.500 produtores de 14 municípios. Hoje, esses números chegam a 7.777 e 23, respectivamente (Figura 8). O que demonstra que o programa vem atingindo seus objetivos de inserir um número maior de participantes dando uma oportunidade aos moveleiros das cidades do inteiro do estado de produzir moveis da rede escolar e entregar em seus próprios municípios de origem.

Essa madeira é beneficiada em peças preparadas para a fabricação dos mobiliários e, em seguida, é colocada para secagem em estufa por um período de 12 a 15 dias. Posteriormente, as peças são cortadas e lixadas em tamanhos definidos pelo decreto de fabricação dos mobiliários, para iniciar o processo de montagem. Após a montagem, os mobiliários são envernizados e recebem o selo de cada empresa credenciada. Os móveis prontos são então transportados para uma escola local ou do município mais próximo, de acordo com determinação da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC).

Na Tabela 11, observa-se que de 2005 a 2014 foram adquiridas 381.872 carteiras escolares no valor total R\$ 23.193.043,00 e que a partir de 2010 houve um aumento do número de produtores para 7.777 e uma redução da quantidade de carteiras adquiridas o que afeta faturamento per capita do produtor. Vale ressaltar que foram incluídas no programa a confecção de kits escolares que contemplam armários, mesas e quadros branco.

**Tabela 11 Produção de Carteiras Escolares de 2005 a 2014**

<b>Ano</b>	<b>Municípios Fornecedores (und)</b>	<b>Qtd de Produtores (und)</b>	<b>Carteiras Adquiridas (und)</b>	<b>Preço das Carteiras (R\$)</b>	<b>Recursos Investidos(R\$)</b>
2005	4	239	15.000	52,00	780.000,00
2006	12	1.200	40.000	55,00	2.200.000,00
2007	13	1.800	60.000	58,00	3.480.000,00
2008	12	1.900	70.000	58,00	4.060.000,00
2009	14	2.000	39.091	58,00	2.267.278,00
2010	14	2.500	60.000	65,00	3.900.000,00
2011	14	2.500	40.781	65,00	2.650.765,00
2012	15	2.500	22.000	65,00	1.430.000,00
2013	20	5.135	15.000	75,00	1.125.000,00
2014	23	7.777	20.000	65,00	1.300.000,00
	<b>Total</b>	<b>27.551</b>	<b>381.872</b>		<b>23.193.043,00</b>

### 2.4.3 A Atividade Madeireira na Amazônia.

A Amazônia Legal é uma área que corresponde a 59% do território brasileiro e engloba a totalidade de oito estados (Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins) e parte do Estado do Maranhão (a oeste do meridiano de 44°W), perfazendo 5,0 milhões de km<sup>2</sup>. Nela residem 56% da população indígena brasileira. O conceito de Amazônia Legal (Figura 9), foi instituído em 1953 e seus limites territoriais decorrem da necessidade de planejar o desenvolvimento econômico da região. Os limites da Amazônia Legal foram alterados várias vezes em consequência de mudanças na divisão política do país. (IPEA, 2008)

**Figura 9: Mapa da Amazônia Legal**



Fonte: IBGE/Relatório Anual de Atividades Fundo Amazônia 2011.

Segundo o Relatório de Atividades Fundo Amazônia (2011), a população da região é composta por cerca de 24 milhões de habitantes, em contraste com os 3,8 milhões em 1950, representando um crescimento duas vezes acima da média nacional. Apesar da predominância da população urbana, vivem na região diversos povos indígenas e comunidades ribeirinhas, além de comunidades quilombolas, formadas por descendentes de escravos negros.

O desmatamento na Amazônia brasileira está associado ao processo de ocupação da região, especialmente a partir da segunda metade do século XX, quando a abertura de rodovias em meio à floresta, impulsionada por políticas de colonização para ocupação do território, atraiu imigrantes de outras partes do país. (Relatório de Atividades Fundo Amazônia 2011).

Nos termos do diagnóstico que integra o Plano Amazônia Sustentável (PAS), divulgado em maio de 2008, esse processo de ocupação não ocorreu de forma harmônica,

equilibrada e sustentável. As cidades cresceram em razão do expressivo contingente populacional atraído e, embora a economia tenha se desenvolvido, tal expansão baseou-se principalmente no fornecimento de matéria-prima de baixo valor agregado. A prestação de serviços pelo Estado não conseguiu acompanhar o acelerado ritmo de crescimento da região, e essa deficiência contribuiu para que os indicadores socioeconômicos da região estivessem entre os mais baixos do país tendo como uma das consequências desse histórico de ocupação territorial e do modelo de crescimento adotado foi o desmatamento. (Relatório de Atividades Fundo Amazônia 2011).

A Amazônia brasileira é uma das principais regiões produtoras de madeira tropical no mundo, atrás apenas da Malásia e Indonésia (OIMT, 2006). A exploração e o processamento industrial de madeira estão entre suas principais atividades econômicas ao lado da mineração e da agropecuária (Veríssimo *et al.*, 2006). O setor madeireiro impulsiona de forma direta a economia de dezenas de municípios da Amazônia. Segundo Lentini *et al.*, 2005, em 2004 este setor gerou quase 400 mil empregos – o equivalente a 5% da população economicamente ativa da região e sua receita bruta foi de US\$ 2,3 bilhões. (IMAZON, 2010)

Por mais de três séculos, a atividade madeireira esteve restrita às florestas de várzea ao longo dos principais rios da Amazônia. Durante esse período, a extração de madeira era extremamente seletiva e seus impactos eram bem pequenos. A partir da década de 1970, com a construção de estradas estratégicas de acesso na Amazônia (BR 010 e BR 230), a exploração madeireira tornou-se uma atividade de grande importância econômica na região. (IMAZON, 2010)

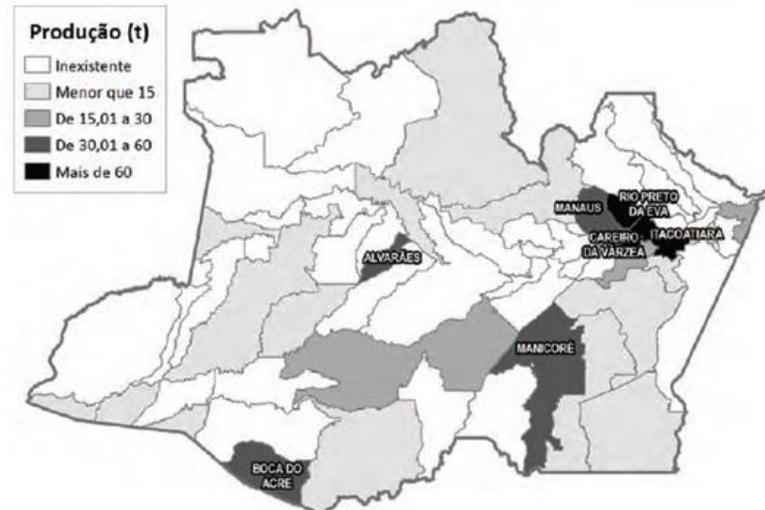
Três fatores contribuíram para esse crescimento do setor madeireiro. Primeiro, a construção das estradas possibilitou o acesso a recursos florestais em florestas densas de terra firme ricas em madeiras de valor comercial. Segundo, o custo de aquisição dessa madeira era baixo, pois a extração era realizada sem restrição ambiental e fundiária. E finalmente, o esgotamento dos estoques madeireiros no Sul do Brasil, combinado com o crescimento econômico do País, criou uma grande demanda para a madeira amazônica (Veríssimo *et al.*, 1998 Apud IMAZON, 2010 p.5).

Na Amazônia, as empresas madeireiras foram aglomerando-se em centros urbanos que estavam sendo criados ao longo das rodovias, formando os polos madeireiros. Esses polos ocorrem em áreas que concentram serviços, infraestrutura (energia, comunicação, saúde e sistemas bancários) e mão-de-obra disponível. Uma localidade é considerada um polo madeireiro quando o volume de sua extração e consumo anual de madeira em tora é igual ou superior a 100 mil metros cúbicos (Veríssimo *et al.*, 1998 Apud IMAZON, 2010 p.5).

#### 2.4.4 A Atividade Extrativista Madeireira no Amazonas.

O extrativismo madeireiro no Estado do Amazonas está concentrado no beneficiamento de madeira em tora, na produção de lenha e carvão conforme mostra as (Figuras 10, 11 e 12).

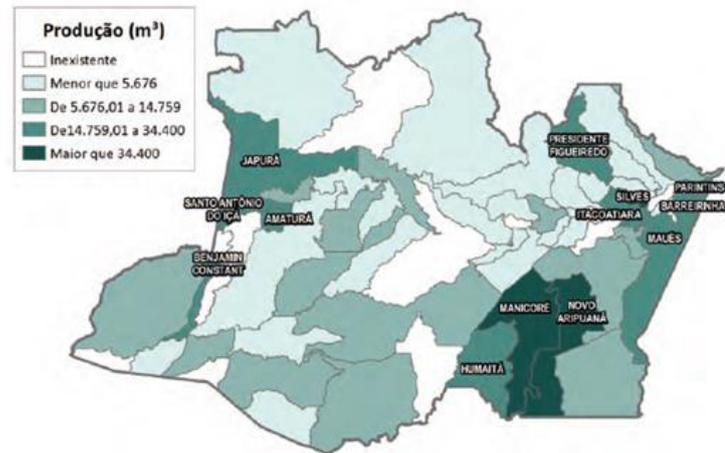
Figura 10: Mapa da produção de carvão vegetal.



Fonte: Atlas do Setor Primário no Amazonas 2013 SEPLAN

Os recursos florestais madeireiros existentes na região têm uma rica variedade de espécies, localizadas em áreas de terra firme e várzea. Nos solos de terra firme encontram-se as madeiras nobres onde são utilizadas para a produção de móveis, portas e outros bens duráveis enquanto os solos de várzea apresentam madeira de baixa qualidade onde são empregadas na construção civil como pau de escora, azimbre e boias para construção de casas flutuantes. Em 2012 foram extraídos, 716,8 mil m<sup>3</sup> de madeiras em tora, 994,1 mil m<sup>3</sup> de lenha e produção de 1,5 mil toneladas de carvão. A madeira em tora, tem como principal produtor o município de Silves, com extração de 117,4 mil metros cúbicos em 2012 e que apresentou queda de 25% sobre 2011. (SEPLAN, 2013).

**Figura 11: Mapa da produção de madeira em toras no Amazonas.**

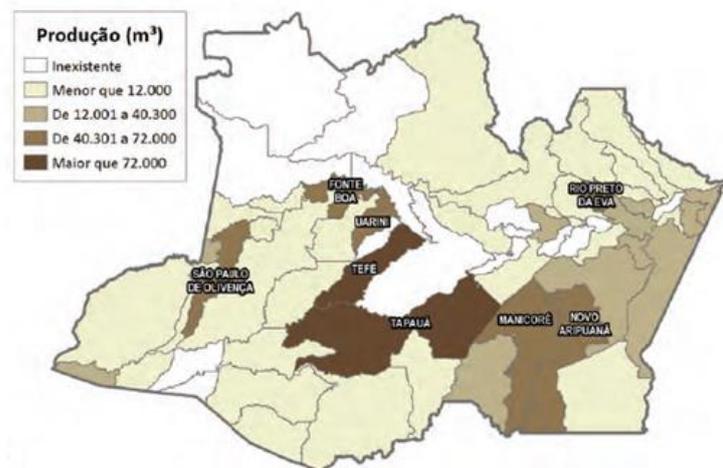


Fonte: Atlas do Setor Primário no Amazonas 2013 SEPLAN

A lenha concentra-se nos municípios de Tapauá e Tefé, que juntos representam 24% de toda produção obtida no Estado em 2012. As maiores produções de carvão vegetal centralizam-se nos municípios Itacoatiara, Rio Preto da Eva e Careiro da Várzea, onde juntos representam 74% de toda produção obtida do Estado. (SEPLAN, 2013)

A madeira é o único recurso natural do Amazonas a apresentar ampla distribuição geográfica e alta liquidez no mercado. O proprietário de um pedaço de floresta bem manejada na região tem na madeira um bem de fácil conversão comercial e grande diferenciador na composição de sua renda. (NEAPL, 2008)

**Figura 12: Mapa da produção de lenha no Amazonas.**



Fonte: Atlas do Setor Primário no Amazonas 2013 SEPLAN

No Estado do Amazonas, onde mais de 95% da cobertura florestal estão preservados, em torno de 60% do território amazonense, ou 90 milhões de hectares, estão disponíveis para uso sustentável de suas florestas, nos quais o potencial madeireiro chega a 30 milhões de m<sup>3</sup>/ano, correspondente a toda a madeira que a Amazônia produz anualmente. A produção atual no estado é da ordem de 900.000 m<sup>3</sup> anuais de madeira, menos da metade da de Rondônia e 15 vezes menor que a paraense, rende em torno de US\$ 13 milhões por ano em exportações, enquanto o Pará arrecada mais de US\$ 300 milhões. (NEAPL, 2008)

Diferente dos outros estados, toda produção ainda pode se dar de forma sustentável. Entretanto, os desmatamentos do sul e os já sentidos até mesmo no Alto Solimões indicam que o Amazonas está sendo atingido pelo processo dominante no Pará, Mato Grosso e Rondônia, onde a expansão econômica desordenada transforma a madeira em bem cada vez mais raro e valorizado pela escassez.

Para Santos (2002), o crescimento da economia brasileira, e, portanto do aumento da demanda por essa matéria-prima, o esgotamento do estoque de madeira do Sul e Sudeste do País e a política de incentivos fiscais contribuíram para a expansão dessa indústria na Amazônia.

Atualmente essa produção é da ordem de 14,6 milhões de m<sup>3</sup>, representando 81,38% da produção brasileira. Os estados com participação mais significativa nesse mercado são Pará, Mato Grosso, Rondônia e Amazonas que respondem, respectivamente, com 52,86%, 11,73%, 6,09% e 5,15% da produção (IBGE, 2008).

Para Santana (2002), do total das empresas estabelecidas na Amazônia, cerca de 70,27% fazem apenas o desdobramento inicial da madeira, ou seja, são empresas do tipo serrarias. É o que se pode notar nos estados do Pará (75,10%), Rondônia (74,28%) e Amazonas (40,28%), do total de suas empresas, responsáveis apenas em beneficiar primariamente a madeira.

Ainda segundo Santana (2002), em termos de número de empresas, destacam-se aquelas de artefatos de madeira (marcenarias, carpintarias, estâncias) que apresentam maior percentual no estado do Amazonas 39,66%, seguido de Rondônia com 13,81% e Pará, com 12,53%. Logo após esse segmento vem às empresas de laminados e compensados, apresentando maior grau de participação também no Amazonas (11,17%), seguido de Rondônia (9,78%) e Pará (7,63%).

Para reorientar essa tendência e levar o setor madeireiro em direção à sustentabilidade, a SDS, através da Agência de Desenvolvimento Sustentável, vem implementando atividades ligadas à cadeia produtiva da madeira, visando o manejo florestal em pequena escala,

comunitário e empresarial, bem como a certificação socioambiental. No início, essa iniciativa contou com 26 planos de manejo em execução e 156 licenciados pelo IPAAM - grande parte no alto Solimões - que produziram 40.000 m<sup>3</sup> de madeira em tora por ano e um faturamento bruto de cerca de R\$ 3,1 milhões. Chegar à escala que a sustentabilidade exige desse processo é o grande desafio do Governo e do setor madeireiro privado.

**Figura 13 - Municípios Produtores de Madeiras em Toras**



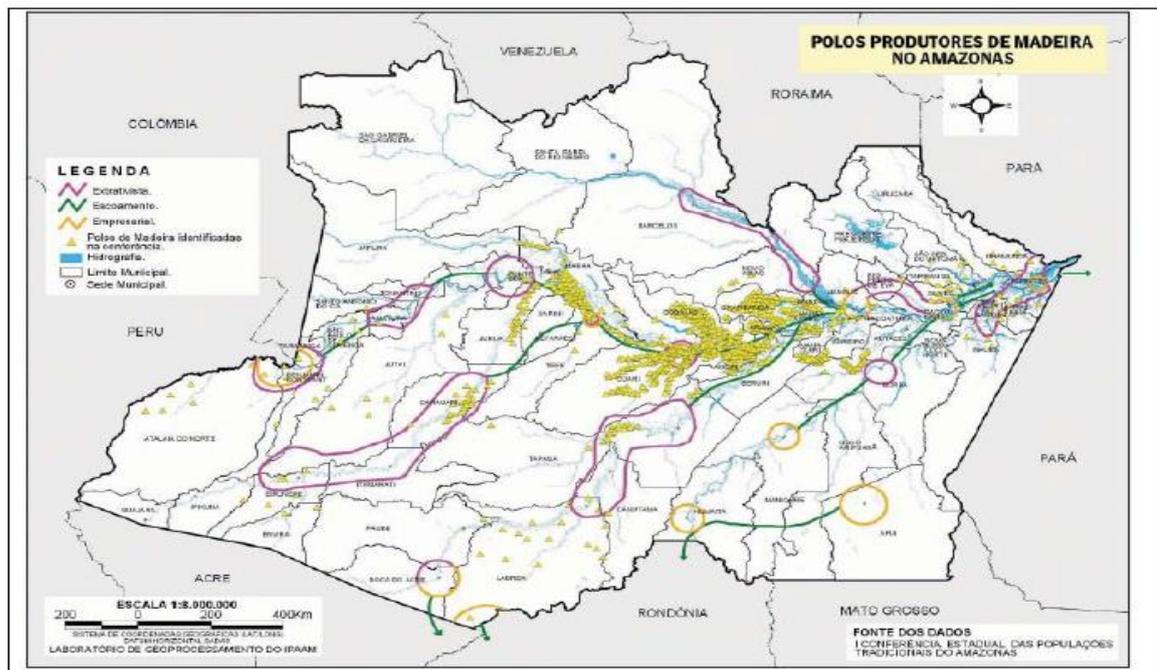
Para o IBGE, 43 dos 62 municípios amazonenses produzem madeira, conforme Figura 13 e 14. Dentre os produtores, 19 apresentaram produção superior a 10 mil m<sup>3</sup>, em 2002, e respondem por 90% da produção estadual, os quais são (em ordem decrescente): Lábrea (99.089m<sup>3</sup>), Juruá (89.598m<sup>3</sup>), Itamarati (84.278m<sup>3</sup>), Carauari (83.379m<sup>3</sup>), Pauini (77.388m<sup>3</sup>), Canutama (47.557m<sup>3</sup>), Benjamin Constant (46.599m<sup>3</sup>), Atalaia do Norte (39.577m<sup>3</sup>), Juruá (35.120m<sup>3</sup>), Tonantins (34.738m<sup>3</sup>), Manacapuru (32.134m<sup>3</sup>), Borba (28.774m<sup>3</sup>), Novo Aripuanã (16.011m<sup>3</sup>), Santa Isabel do Rio Negro (15.102m<sup>3</sup>), Manicoré (14.932m<sup>3</sup>), Careiro (14.921m<sup>3</sup>), São Paulo de Olivença (13.843m<sup>3</sup>), Apuí (11.313m<sup>3</sup>) e Tabatinga (10.813m<sup>3</sup>).

No mapa da Figura 13 podemos observar a indicação dos seguintes pólos de extração/beneficiamento:

- Juruá (várzea): Eirunepé e Carauari.
- Purus (várzea): Lábrea e Boca do Acre (saída da madeira por Porto Velho) e Canutama e Tapauá (extrativismo de várzea avançando na terra-firme).
- Madeira (terra firme): Manicoré, Apuí (desmatamento), Humaitá (desmatamento) e Borba.

- Solimões (várzea): Fonte Boa, Javari, Coari, Tefé. Atalaia do Norte, Benjamin Constant e Tabatinga.
- Jutai (terra-firme).
- Médio Amazonas (terra-firme): Manaus, Itacoatiara, e Parintins, Boa Vista do Ramos e Maués.

**Figura 14 - Polos Produtores de Madeiras no Amazonas**



A maior característica da exploração é seu caráter seletivo, elegendo em torno de quatro espécies para a produção de laminados (sumaúma, copaíba, muiratinga e virola) e quatro dezenas de outras espécies para produtos serrados, especialmente angelim-pedra e louros. A sumaúma corre riscos iminentes de exaustão comercial do recurso. (NEAPL, 2008)

O nível das enchentes determina se a safra é boa ou ruim. Nas várzeas, a extração é realizada nos meses de agosto a novembro, por ocasião das vazantes dos rios. A retirada e transporte fluvial das toras são realizados nos meses de fevereiro a junho, época das cheias.

A exploração em terra firme se concentra nas proximidades de Manaus e das sedes dos municípios, em função dos eixos viários existentes; tem como uma das principais características o seu atrelamento a um aumento da fronteira agrícola, como também aconteceu com as florestas naturais do Centro-Sul do país. Neste caso, o abastecimento das indústrias madeireiras está fortemente vinculado a existência do corte raso (desmatamento). A extração seletiva é o primeiro passo no processo. A instalação de serrarias, que não possuem um

sistema de integração floresta/indústria (aquisição de matéria-prima de terceiros), tem acelerado esse procedimento no município de Itacoatiara e em outros. (NEAPL, 2008).

Segundo Pearce et al (1999 Apud MAY; NETO, 2000.p.22), existe uma valorização crescente em relação aos diversos papéis econômicos e ecológicos desempenhados pelas florestas, principalmente aqueles relacionados aos serviços ambientais proporcionados pelas florestas tropicais: a manutenção do estoque de carbono, a função de habitat para sua rica biodiversidade e a regulação dos sistemas hídricos; sustentam que a extração de madeira tanto pode ser um agente de contribuição para o aumento deste desmatamento, com a possibilidade de, através da abertura de novas áreas, trazer atrás de si o movimento de colonização, como também, dependendo da maneira como for conduzida, vir a ser um agente de proteção de pelo menos um percentual das florestas mundiais através das práticas de manejo sustentáveis.

Há hoje um grande debate em torno do papel que a extração sustentável de madeira pode assumir para a conservação dos ecossistemas florestais. Em muitos lugares do planeta, o manejo sustentável oferece a única chance de manutenção das florestas e da biodiversidade.

Para a International Tropical Timber Organization (ITTO),2014 o comércio internacional de madeira não tem sido a principal causa do desmatamento de floresta tropical, e sim a conversão para a agricultura. Não é por outra razão que a lógica da certificação, procura valorizar a madeira retirada de modo sustentável, de forma a que ela possa competir em rentabilidade com as receitas de curto prazo geradas pela atividade agrícola.

#### **2.4.5 O Processo de Certificação Florestal**

A certificação florestal é o processo em que o proprietário florestal voluntariamente requer a um corpo independente de certificação que inspecione a sua área florestal e sistema de manejo. Este certificador visita a área em questão e determina em que estado a mesma está em relação a critérios e princípios claramente definidos. O processo de certificação também pode incluir uma auditoria no produto florestal desde a sua área de corte até o ponto final de venda, chamada de certificação da cadeia de custódia. (MAY; NETO, 2000)

Para May e Neto (2000), a certificação ainda deve preencher os seguintes requisitos: ter credibilidade perante o público e usuários; ser clara quanto aos seus objetivos e operações; permitir acesso equitativo a todos os fornecedores/produtores interessados; ter reciprocidade e ser reconhecida internacionalmente; ter aplicação prática; oferecer benefícios, incentivar o melhoramento contínuo e promover a sustentabilidade florestal; estar adaptada e ser

compatível com as realidades ecológicas, sociais, econômicas, culturais e legais de cada região.

O processo de certificação parte da constatação de que há um crescente número de indivíduos preocupados com as consequências negativas do desmatamento e que estes indivíduos, ao exercerem suas opções de compra podem, através da identificação dos produtos certificados, evitar comprar aqueles não oriundos de explorações florestais comprometidas com práticas ambientalmente e socialmente corretas de manejo, sem contudo eliminar a possibilidade de compra de produtos oriundos de florestas naturais. (MAY; NETO, 2000)

Para May e Neto (2000), o princípio básico da idéia de certificação é estimular, através de incentivos econômicos, os agentes que exploram a floresta a promoverem voluntariamente práticas mais sustentáveis de manejo em busca dos possíveis benefícios econômicos que possam auferir desta conversão ao “bom manejo florestal”. Estes benefícios econômicos podem ser prêmios na forma de preços mais altos que os normais de mercado.

Para May e Neto (2000), além da certificação podem ser citados, como instrumentos desta natureza, o “ICMS Verde”, instrumento de compensação fiscal a municípios que preservam suas áreas verdes, atualmente implementado em diversos estados do Brasil, e os instrumentos para o sequestro de carbono.

A partir da percepção desta possibilidade de diferenciação frente ao mercado, diversas iniciativas começaram a ser tomadas para a implantação de selos indicadores de “bons manejos” florestais, alguns deles inclusive de natureza local, como por exemplo o desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Silvicultura, o CERFLOR, em parceria com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (Cabral, Apud MAY; NETO, 2000 p.15).

Em nível mundial, as iniciativas mais importantes foram as desenvolvidas através da série ISO, adotadas por indústrias de diversos países e a criação de uma entidade hoje reconhecida, principalmente entre as organizações ambientalistas como a mais importante credenciadora da exploração florestal sustentável, o Forest Stewardship Council-FSC. (MAY; NETO, 2000)

Para Viana (2000 Apud MAY; NETO, 2000.p.15), membro do FSC e um dos responsáveis pelas discussões iniciais da certificação no Brasil, alguns dos principais desafios para o desenvolvimento da certificação florestal no país são a credibilidade e significância dos critérios e indicadores de sustentabilidade e a simplicidade de aplicação dos critérios

Para May e Neto (2000), os princípios e critérios aprovados pelo Grupo de Trabalho brasileiro para o manejo florestal em terra firme na Amazônia Brasileira, baseados nos

princípios gerais do FSC e que devem ser obedecidos por aqueles que buscam a certificação para a exploração de florestas nativas são:

- a) a obediência a todas as exigências legais que envolvem o manejo florestal;
- b) a comprovação quanto ao direito de uso e posse da terra a ser certificada;
- c) o respeito aos direitos dos povos indígenas e comunidades tradicionais das áreas em questão;
- d) a manutenção ou ampliação do bem estar econômico e social dos trabalhadores florestais e das comunidades locais;
- e) o incentivo ao uso eficiente e otimizado dos usos múltiplos (bens e serviços) da floresta;
- f) o cuidado em relação aos impactos ambientais, com o objetivo de manutenção das funções ecológicas da floresta;
- g) a existência de um plano de manejo que contemple os objetivos de longo prazo e os meios para atingi-los;
- h) a existência de métodos de monitoramento e avaliação das condições da floresta, do rendimento dos produtos florestais, da cadeia de custódia e das atividades de manejo e seus impactos ambientais e sociais;
- i) a manutenção de florestas de alto valor de conservação, baseado no princípio da precaução

Para May e Neto (2000), a primeira recomendação da FSC é o respeito a legislação brasileira vigente sobre o plano de manejo, destacando como a primeira o Código Florestal de 1965, que em seu artigo 15 define que as floresta primárias da Amazônia só poderiam ser utilizadas através de plano técnico de manejo.

A primeira regulamentação sobre o tema foi a Instrução Normativa n° 080 editada, quase três décadas depois e que foi substituída pelo Decreto 1.282 de 1994 que regulamentava os planos de manejo e outros itens do Código Florestal, incluindo a necessidade da execução do Estudo e Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA). Em 1998 um novo decreto de número 2.788 de 1998 retira a exigência da elaboração dos estudos e relatórios de impacto ambiental para os planos de manejo sendo necessárias novas regulamentações sobre o tema. (MAY; NETO, 2000)

Para May e Neto (2000), a legislação brasileira possui mecanismos de regulamentação de planos de manejo florestais, embora ainda implantados de maneira insuficiente, o que só vem corroborar a tese da importância que mecanismos de mercado, como a certificação, assume como reforço, e até mesmo como liderança, no processo de implantação de determinadas regulamentações ambientais.

Segundo May e Neto (2000), existem dois conjuntos de forças atuando na criação do mercado para produtos florestais de origem sustentável. O primeiro deles atua de forma a estimular as empresas a assumirem posturas mais sustentáveis na exploração florestal. Estas forças incluem:

- a) os grupos ambientais, pressionando a indústria florestal a reduzir os impactos de suas operações;
- b) a evolução dos sistemas de manejo florestal e dos sistemas de certificação florestal, providenciando mecanismos que diferenciam aquelas indústrias que realizam o “bom manejo”;
- c) os pioneiros no uso dos sistemas citados, que vêem a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios e que, de certa forma, pressionam as outras indústrias para a mudança; e
- d) a crescente regulamentação governamental obrigando os exploradores florestais a trabalharem de modo mais sustentável.

Segundo May e Neto (2000), O segundo grupo de forças, conduzem a indústria florestal para a sustentabilidade. Entre estas forças, podem ser citadas:

- a) a preocupação dos consumidores em relação a produtos colhidos de forma sustentável;
- b) a demanda dos grupos de compradores de produtos florestais e a conseqüente criação de demanda agregada para produtos certificados;
- c) a preferência governamental em diversas instâncias, particularmente instâncias locais, por produtos de madeira certificados;
- d) a demanda por parte de determinados nichos formadores de opinião, particularmente arquitetos e decoradores.

Para Viana (2000 Apud MAY; NETO, 2000.p.18), a certificação pode funcionar como um catalisador de mudanças. Acredita que seu papel como incentivo econômico é bastante claro. Segundo o pesquisador, o preço da madeira certificada é efetivamente superior ao preço da madeira de origem comum. Este sobre preço teria variado de 15 a 40%, se for incluído não somente a madeira, mas também os diversos produtos florestais não madeireiros certificados.

Em relação ao mercado de madeira tropical, outra questão chave colocada pela certificação é a possibilidade do desenvolvimento de mercado para madeiras pouco conhecidas, ampliando assim o espectro da exploração e possibilitando o desenvolvimento econômico do segmento florestal. (MAY; NETO, 2000)

O mercado para produtos florestais de origem sustentável ainda é incipiente; qualidade ambiental como uma diferenciação de produto ainda é um fenômeno relativamente novo. Os produtos de madeira certificada existem de fato apenas nos últimos sete anos e ainda

respondem por uma oferta muito pequena de madeira, menos do que 0,6% da madeira em toras para uso industrial no mundo em 1998. (MAY; NETO, 2000).

Um dos movimentos mais significativos na evolução da demanda por produtos de madeira certificada pode ser localizado na ação dos grupos de compra (Tabela 12), que vêm sendo formados em diversos países, e que tiveram como precursor o Grupo de Compradores do Reino Unido, formado em 1991 e possuindo hoje 94 membros (Stead, 2000 Apud MAY; NETO, 2000.p.19).

**Tabela 12 - Evolução de grupos de compradores de madeira certificada**

<b>País</b>	<b>Ano da Criação</b>	<b>Número de Membros</b>
Reino Unido	1991	94
Bélgica	1994	41
Holanda	1995	39
Áustria	1996	25
Austrália	1997	4
Alemanha	1997	53
Suíça	1997	12
Estados Unidos e Canadá	1997	239
Espanha	1998	13
Países Escandinavos	1998	29
França	1999	9
Irlanda	2000	6
Brasil	2000	38
<b>Total</b>		<b>602</b>

Fonte: Stead (2000)

Para McAlexander & Hansen (1998 Apud MAY; NETO, 2000.p.19), a participação de grandes grupos de varejo, como a J. Sainsbury plc, no Reino Unido e a The Home Depot, nos Estados Unidos, na liderança da compra de produtos certificados de madeira, exerceu uma forte influência na indústria madeireira em todo o mundo, em função do seu enorme poder de compra e sua posição no mercado, estas empresas estão em uma situação mais favorável para sinalizar a importância desta questão para o público e para as indústrias, dando inclusive mais credibilidade aos produtos certificados.

#### **2.4.5.1 O mercado para a madeira certificada no mercado brasileiro**

A certificação de madeiras no Brasil tem se desenvolvido principalmente no sul do país, com ênfase em florestas plantadas. Até 1999 havia 17 empresas certificadas com o selo

do FSC, sendo que apenas uma delas é produtora de madeira na Amazônia - a empresa Mil Madeireiras pertencente ao grupo suíço Precious Wood e que atua em uma área de 81.000 hectares. Esta é também a única empresa brasileira certificada que opera com manejo em florestas naturais. Outras empresas, tais como a Gethal Amazonas localizada no estado do Amazonas, e analisada através de um estudo de caso neste trabalho, estão em processo de pré-certificação junto ao FSC. (MAY; NETO, 2000)

Na Tabela 12 dos grupos de compradores, pode-se observar a participação do Brasil com um número não desprezível de membros; tendo sido criado em abril de 2000 a partir de iniciativa capitaneada pelo Programa Amazônia da ONG Amigos da Terra e inclui uma série de empresas bastante conhecidas, tais como a Tok & Stok, Tramontina, além de outras menores e designers, que funcionam como promotores de mudanças. Entre os compromissos firmados por estas empresas compradoras de madeira, está o de aumentar o percentual de compra de madeira certificada, sendo nos dois primeiros anos, 20% e em cinco anos, o compromisso de compra seria de 50% de madeira certificada”.(MAY; NETO, 2000).

Para May e Neto (2000), para que o processo de certificação avance é necessário que sejam resolvidas uma série de barreiras que dificultam esse processo e possam compatibilizar aspectos sociais, ambientais e econômicos na Amazônia Brasileira. Essas barreiras incluem a regulação do setor aumento da fiscalização nas empresas que operam com madeiras ilegais, linhas de financiamentos para empresas que trabalham com madeiras certificadas, política de incentivos, capacitação de técnicos e operadores florestais, redução do custo da terra, apoios a pesquisa, redução do custo com a certificação, desenvolvimento de mercados dentre outros.

## **2.5 A PRODUÇÃO DE MOVEIS NO MUNICÍPIO DE PARINTINS**

Parintins é um município do Estado do Amazonas próximo a divisa com o Estado do Pará. Com uma população de 102.945 habitantes, se configura como o segundo município mais populoso do Estado. O município está distante 369 km de Manaus em linha reta e 475 km em via fluvial, foi criado em 10 de Outubro de 1852 e hoje conta com uma população de 102.033 habitantes (IBGE 2012) e com 63.652 eleitores (TRE AM, 2013)

Sua área é de 5.952 km<sup>2</sup>, esta localizada as margens direitas do Rio Amazonas, a vegetação, típica da região amazônica, é formada por florestas de várzea e de terra firme, tendo, ao seu redor, um relevo composto por lagos, ilhotes e uma pequena serra. A Cidade tem acesso via aérea, sendo o transporte fluvial, o mais utilizado e muito comum na região amazônica.

O município de Parintins está inserido na região do Baixo Amazonas que compreende os municípios de Barreirinha, Boa Vista dos Ramos, Nhamundá, São Sebastião do Uatumã e Urucará. (SEPLAN, 2012)

Parintins conta hoje com mais de 1500 estabelecimentos comerciais, varejistas e atacadistas dos mais diversificados produtos. Na prestação de serviços destacam-se cabeleireiros, oficinas mecânicas, eletrônicas, hotéis, pousadas, bares, restaurantes, clínicas médicas, clínicas odontológicas, contabilistas, entre outros. Neste setor encontram-se grande parte da população devido da escassez de emprego na cidade. A mão-de-obra formal é constituída praticamente pelos funcionários públicos (Federal, Estadual e Municipal) e empregados no comércio local. (IBGE, 2010)

No setor primário é representada pelas culturas temporárias: abacaxi, batata-doce, cana-de-açúcar, feijão, fumo, mandioca, melancia, melão e milho. Culturas permanentes: abacate, banana, limão, pimenta-do-reino. A Pecuária é atividade de maior peso no setor primário. Compreende principalmente a criação de bovinos, vindo a seguir a criação de suínos. A economia é praticamente fundamentada neste setor. Parintins tem o maior rebanho bovino e bubalino do Estado, tendo aproximadamente 150 mil bovinos e 50 mil bubalinos. (IBGE, 2010)

O setor secundário é composto basicamente por micro e pequenas empresas geralmente voltadas para o aproveitamento de produtos naturais dentre as quais se destaca a indústria madeireira que atua no beneficiamento de madeiras para confecção de móveis, esquadrias e carteiras escolares, a qual está inserida nas movelarias ligadas à associação dos moveleiros de Parintins – AMOPIN..

O município é conhecido internacionalmente pelo seu festival folclórico que ocorre todos os anos em junho com aporte de recursos consideráveis da iniciativa privada e pública atraindo um grande número de turistas da região, do país e do exterior e dada a relevância do acontecimento é hoje contemplado pela política nacional de turismo dentro dos 65 municípios indutores. (EMBRATUR, 2012)

O setor moveleiro do município de Parintins iniciou-se de forma mais expressiva na década de 80, no princípio com o surgimento de pequenas empresas e marcenarias, com a maior parte de sua produção voltada para o mercado popular. (CASTRO, 2011)

Para Castro (2011), a produção sob encomenda é o modelo produtivo predominante no setor moveleiro do município normalmente feito pelos moradores que procuram as movelarias em busca do produto desejado ou ponto de venda que algumas movelarias hoje têm como ponto de exposição.

Esse processo produtivo se caracteriza por produzir grandes variedades de artigos em pequenas quantidades e por demandar maior tempo no desenvolvimento dos produtos, em relação ao tempo de fabricação. (RUSSOMANO, 1997 Apud CASTRO, 2011).

Segundo Castro (2011), existe aproximadamente 90 movelarias e a maioria das que atuam nesse setor são micros e pequenas empresas, parte delas atuando na informalidade, operando de forma artesanal com produtos tradicionais sem inovação e design e sem acesso ao mercado por desconhecimento de seus proprietários e utilizando máquinas e equipamentos obsoletos que limitam a sua capacidade produtiva

Atualmente partes das movelarias encontram-se instalada em uma área denominada Distrito Agro Industrial e as que são ligadas a Associação dos Moveleiros de Parintins participam do Programa de Regionalização de Moveis Escolares – PROMOVE que consiste na fabricação de carteiras escolares e kit's para atender a demanda do estado.

O Distrito Agro Industrial de Parintins (DAIPIN) compreende uma área de 60 hectares situada à Rodovia Municipal Odovaldo Novo no Bairro Djard Vieira, criado pelo Decreto Lei Nº 013/86-AEPMP, de 11 de Setembro de 1986, pelo então prefeito municipal Sr Gláucio Gonçalves, com o objetivo de construir um polo agro industrial destinados lotes industriais, lotes de serviços e lotes de apoio comunitário; sendo vedada a construção de residências sobre qualquer pretexto.

A principio foi criado um conselho composto pelo chefe de gabinete da prefeitura, procuradoria geral do município, secretário de terras e secretário de obras para administrar a distribuição dos lotes pela Associação dos Micros Empresários industriais e Artesões de Parintins – UNIPAR; a seus associados.

Posteriormente houveram mudanças desde o regulamento até a implantação do distrito agropecuário do município com o desmembramento de parte dos moveleiros que criaram a Associação dos Moveleiros de Parintins- AMOPIN.

Esse desmembramento teve como principal objetivo focar e dinamizar a produção de móveis no município, haja a vista a grande demanda reprimida e a entrada no programa de regionalização de moveis escolares e a necessidade de se ter uma associação especifica para os moveleiros.

### **2.5.1 A Associação dos Moveleiros de Parintins – AMOPIN**

As associações e cooperativas vem se configurando com uma alternativa na organização dos trabalhadores nos mais diversos ramos de atividades, principalmente nas

idades do interior, pois permite o fortalecimento de uma determinada categoria de trabalhadores.

O Código Civil Lei 10.406 de 19 de Janeiro de 2002; em seu Capítulo II que trata das associações que em seu Artigo 53 define:” constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”.

A Associação dos Moveleiros de Parintins – AMOPIN foi criada no dia 02 de Maio de 1995 na cidade de Parintins, inscrita no CNPJ 02.355.687/0001-95, sendo uma sociedade simples de direito privado, com autonomia política apartidária, sem fins lucrativos, situada à Rua Pau D’arco, 1220 – Distrito Industrial – CEP 69.152-315, tendo sua criação aprovada em Assembléia Geral e registrada no Cartório do 2º Ofício da Comarca de Parintins.

A Associação dos Moveleiros de Parintins após sua reativação em 2010, tendo como um dos principais objetivos dentre outros unir parte dos proprietários das pequenas marcenarias existentes no município, afim de que os mesmos se fortalecesse e tivessem acesso aos programas do governo do estado na fabricação de moveis escolares o PROMOVE e outras informações relevantes do mercado de moveis em geral.

Durante o ano de 2013 as movelarias ligadas à AMOPIN produziram 400 carteiras escolares, 390 quadros branco, 612 conjuntos professor, 600 conjuntos alunos, 200 armários de 12 portas, 240 mesas de refeitório e 50 mesas de reunião com um faturamento de R\$ 768.580,00

No ano de 2014, o programa definiu a seguinte programação de produção; 1600 carteiras escolares, 100 conjuntos professor, 270 armários de 12 portas, 100 armários alto, 50 mesas de refeitório, 200 mesas de escritório e 280 mesas de reunião com um faturamento previsto de R\$ 733.600,00

Dentro desse árduo trabalho destacam- se a busca de parcerias junto aos órgãos nos três níveis do governo municipal, estadual e federal e junto as instituições de ensino, pesquisa e treinamento situados no município de Parintins com destaques para UFAM e SEBRAE, buscando com isso a qualificação dos seus membros filiados visando com isso o aprendizado de novas técnicas de fabricação de móveis, o conhecimento e uso de novas máquinas e equipamentos no processo de fabricação de móveis, a capacitação para uso do controle de custos mas principalmente na capacitação dos seus gestores para que a associação cumpra a finalidade para a qual foi fundada.

Podemos destacar como uma evidencia dessa busca de conhecimento para melhorar a gestão da associação a participação da AMOPIN no Projeto PACE 2011/1 com o Título:

Capacitação dos Gestores da Associação dos Moveleiros de Parintins – AMOPIN (UFAM,2011)

O Projeto de Capacitação dos Gestores da Associação dos Moveleiros de Parintins – AMOPIN foi um início de um trabalho que teve como objetivo a capacitação dos proprietários na gestão dos seus pequenos negócios, criando a visão de microempresário, permitindo aos participantes conhecer o mercado em que atuam.

Os proprietários das movelarias, ligados a AMOPIN; tiveram a oportunidades de conhecer conceitos básicos relacionados ao mercado de moveis, a economia regional, as licitações, a contabilidade, os custos, a produção, relações interpessoais, captação de recursos e comportamento humano; envolveu estudo de ementas ligado a gestão organizacional de negócios, gestão de produção e gestão de processos, administração de serviços, marketing e administração de recursos humanos e lei das licitações.

O projeto foi realizado nas dependências da Escola de Tempo Integral - CETI no município de Parintins no período de Março a Junho de 2012 com aulas expositivas e treinamentos práticos nas moveleiras no próprio município, reuniões com os proprietários para a discussão das dificuldades para desempenhar as atividades em função da falta de madeira certificada, falta de estufa, falta de recursos e linhas de financiamentos junto ao BASA e AFEAM e também por não possuírem registros como empresas o que não permite realizarem contratos e vendas ao comercio em geral. .

Durante a execução do projeto, ocorreu uma visita técnicas ao laboratório de design tropical da FUCAPI com o objetivo de mostrar o melhor aproveitamento da madeira, as novas técnicas empregadas no processo de fabricação de móveis, os novos produtos e a fabricação de moveis e MDF em conjunto e o aproveitamento de madeiras.

Houve um boa receptividade e participação maciça por parte dos proprietários na operacionalização do projeto, o que permitiu a realização de um showroom na referida escola para mostrar a população local os moveis produzidos nas marcenarias do município que tem como seu objetivo final o desenvolvimento de um produto próprio que possa ser comercializado na cidade de Parintins, na região do Baixo Amazonas e fornecer as principais redes de lojas do município de Manaus, criando assim uma alternativa real para a criação de um polo moveleiro na cidade de Parintins.

É fato que há uma necessidade da qualificação dos moveleiros ligados a AMOPIN, para fazer frente as novas demandas no mercado e participação dos programas do Governo Estadual que criou o Programa de Regionalização de Móveis Escolares da Rede Estadual de Ensino – PROMOVE, para o fornecimento de carteiras e moveis utilizados nas escolas

estaduais ligadas à Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Amazonas, abrindo portas para a profissionalização do setor e consequentemente a geração de emprego e renda para o município de Parintins.

O fomento do setor moveleiro é o responsável pela manutenção de 300 empregos diretos no município de Parintins, a 325 quilômetros de Manaus. Segundo o presidente da Associação de Moveleiros da cidade (AMOPIN), Edgar Lima da Silva, a AMOPIN desenvolveu dois produtos sendo um Rack e Mesa de Centro com suporte e assessoria do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FUCAPI e ADS, depois da participação de cursos e treinamento, pois a ideia é profissionalizar ainda mais a produção em série”, explica.

**Tabela 13 - Planilha de Distribuição para Fabricação de Mobiliários Escolares a SEDUC 2013/2014**

Ano	Carteira	Quadro branco	Cj Professor	Cj. Aluno	Armário 12 portas	Armário alto	Mesa refeitório	Mesa de escritório	Mesa de reunião	Valor (R\$) Total da Cota
2013	400	390	612	600	200	0	240	0	50	768.580,00
2014	1.600	0	100	0	270	100	50	200	280	733.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.000</b>	<b>390</b>	<b>712</b>	<b>600</b>	<b>470</b>	<b>100</b>	<b>290</b>	<b>200</b>	<b>330</b>	<b>1.617.860,00</b>

Fonte: Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas

### 2.5.2 Gestão de Desempenho na Indústria Moveleira de Parintins

Em síntese, as movelarias de Parintins no Amazonas ainda apresentam técnicas produtivas artesanais, problemas com falta da qualificação da mão de obra, que exerce a atividade de marcenaria apenas com o aprendizado prático; o nível de organização do setor no estado é baixo, necessitando de programas de apoio que possam dar entendimentos sobre a importância da formação de estruturas cooperadas, que crie condições para a melhora dos produtos e serviços para a competitividade.

O nível de escolaridade e a falta de conhecimentos técnicos da atividade, bem como desconhecimento do mercado e novas tecnologias da produção de móveis tem impacto direto na gestão das movelarias que carecem de uma reestruturação de seus processos para fazer frente a novas demandas do mercado consumidor.

No que diz respeito ao design, ainda é restrito o conhecimento da importância desta atividade na criação de móveis e mesmo havendo a preocupação de instituições como o SEBRAE, FUCAPI, na realização de cursos, desenvolvimento de produtos e eventos sobre o

tema, ainda são poucos os que realizam projetos próprios e voltados ao seu público específico; acostumados a produzir sob encomenda e a copiar produtos, muitos não fazem planejamento da produção, estudos de mercado ou qualquer elemento de propaganda para elevar as vendas.

A maioria das empresas funciona na informalidade em precárias condições de instalação física sem organização produtiva, e sem acesso à tecnologia e a outras matérias-primas como o compensado, o aglomerado e o Medium Density Fiberboard - MDF.

A principal causa deste panorama é apontada por cerca de 81% dos produtores como sendo a carência de capital de giro. Segue-se na lista de dificuldades o mercado restrito, a falta de qualificação da mão de obra e a falta de políticas de desenvolvimento voltadas para o setor.

A terceirização contábil é quase inexistente, assim como uma estrutura administrativa organizada. Normalmente a administração é feita pelo proprietário que, geralmente, não possui qualificação para esta atividade. (SILVA,2004)

A falta de acesso à tecnologia, a dificuldade de aquisição da matéria-prima e o mercado local restrito, são as principais causas do gargalo na produção de móveis do município. No que tange ao aspecto Design, são recentes as iniciativas de se promover cursos e treinamentos nessa área. A FUCAPI e o SEBRAE são as instituições que mais têm contribuído para o desenvolvimento do setor neste aspecto.

Para venda dos produtos são usados álbuns de fotografias, embora boa parte dos empresários não possuam, sequer, algo neste aspecto. O que demonstra a necessidade de um trabalho amplo, também, na área de marketing. Um ponto positivo quanto ao valor adicionado à matéria-prima e, portanto, ao produto final, diz respeito a boa durabilidade da madeira que dispensa o uso de produtos químicos necessários para a sua preservação.

Por último, são apontados como principais reclamações dos consumidores o problema de secagem da madeira e ausência de um melhor acabamento dos móveis, o que faz com que o mercado local prefira os móveis provenientes das regiões sul e sudeste do país, em detrimento do produto local.

A falta de gestão profissional contribui para o baixo desempenho no setor nos indicadores de produtividade, qualidade, custos e inibe o crescimento da atividade moveleira no município.

É preciso que haja por parte da diretoria da associação uma ação planejada a curto, médio e longo prazo para capacitação dos proprietários das movelarias em estudo na área de gestão de negócios para que se possa ter uma visão real do potencial produtivo e que

estratégia deve ser implementada no setor visando tornar as movelarias empresas profissionais autônomas auto sustentáveis.

Estudos do SEBRAE amplamente divulgados demonstram que as pequenas empresas têm problemas de continuidade de existência nos dois primeiros anos em função das falhas de gestão e desconhecimento do mercado em que atuam aliados a falta de recursos sejam eles humanos ou financeiros.

Uma boa gestão tem se mostrado importante e eficiente independente do ramo de atuação, do tamanho da empresa e localização para a consolidação do negócio. É importante ressaltar que hoje é fundamental a utilização da tecnologia para auxiliar a empresa nesse processo.

## CAPITULO II

### 3.METODOLOGIA

#### 3.1 FUNDAMENTAÇÃO

Para abordar a temática estudada dentro do contexto amazônico torna-se necessário lançar mão de vários métodos e técnicas de pesquisa, elencados em um conjunto sistêmicos e centrados em um objetivo maior que é o levantamento de dados relacionados ao tema em questão. O estudo foi dividido em duas etapas distintas, sendo a primeira coleta de informações e a segunda, de análise dos dados e interpretação dos resultados. O método descritivo constitui um trabalho de observação, registro, análise, classificação e interpretação dos dados coletados sem que haja a interferência do pesquisador (VERGARA 2003).

Para Andrade (2008), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Vergara (2009) classifica as pesquisas em dois tipos, utilizando dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Dentro da mesma linha de raciocínio Gil (2008) faz essa classificação utilizando os termos: pesquisas com base em seus objetivos e pesquisas com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto aos fins as pesquisas exploratórias, descritiva e explicativa complementar-se-ão ao longo do desenvolvimento desse trabalho. Vergara (2009), sugere que a pesquisa exploratória seja utilizada quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado em relação ao tema proposto e Gil (2008) reforça a necessidade de sua utilização quando se objetiva o aprimoramento de idéias, que é o caso das marcenarias ligadas á associação dos moveleiros de Parintins - AMOPIN.

A pesquisa descritiva será utilizada para desvendar as características de alguns aspectos relacionados a associação em questão relacionados ao tema proposto que ainda não foram estudados e pouco conhecimento. Gil (2008) sustenta que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2008)

Para Gil (2008), A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Ainda na realização desse trabalho será utilizada a pesquisa de campo; O estudo de campo constitui o modelo clássico de investigação no campo da Antropologia, onde se originou. E nos dias atuais, sua utilização se dá em muitos outros domínios, como no da Sociologia, da Educação, da Saúde Pública e da Administração. o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. (GIL,2008)

Para a realização dessa pesquisa, será necessário o cumprimento das diversas etapas a seguir:

- a) Levantar as condições das marcenarias ligadas a associação para que possa elaborar um diagnóstico;
- b) Realizar coleta de dados relativa a essa atividade no município e sua importância em uma pesquisa bibliográfica e documental;
- c) Aplicar questionários para estudo do perfil do gestor das marcenarias;
- d) Analisar dados coletados e finalização do projeto e proposta de ações para as marcenarias.

### **3.2 PROCEDIMENTOS**

Os dados que foram coletados são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários foram coletados, tabulados e analisados e obtidos através dos questionários composto de 43 questões ligadas ao perfil pessoal, profissional e visão empresarial dos micros empresários que atua no ramo da movelaria e respondidos pelos proprietários das movelarias do município de Parintins e os dados secundários que foram obtidos através de fontes externas disponíveis como ADS, SEBRAE, IBGE, SEPROR, revistas, associações, etc...

O estudo foi realizado nas onze movelarias ligadas a Associação dos Moveleiros de Parintins AMOPIN, que tem seus negócios formalizados junto aos órgãos públicos possuindo registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), estando aptas a desempenhar o papel de micro empresários com direitos e deveres.

A pesquisa se deu através de uma aplicação de questionários composta de 43 questões ligadas ao perfil pessoal, profissional e visão empresarial dos micros empresários que atua no ramo da movelaria.

### **3.3 TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados foram tabulados com uso do software Excel, através da confecção de gráficos para análise dos resultados

### **3.4 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS**

A validação dos dados se deu em função da coerência dos resultados com o referencial teórico e os objetivos da pesquisa, bem como o diagnóstico da atividade moveleira em estudos anteriores do SEBRAE e ADS que atuam diretamente no programa de revitalização das movelarias tendo o Programa PROMOVE, como o esteio principal da indústria moveleira no Amazonas e no município de Parintins

Para Haynes Apud Hoss e Caten (2010), validade de conteúdo é o grau no qual os elementos constitutivos de um instrumento de mensuração são representativos e relevantes para o conceito a ser avaliado. Ou seja, ao se construir um questionário, este deve contemplar todos os fatores do fenômeno que se deseja medir.

Portando os resultados foram validados em função do que propunha a pesquisa e seu objetivo geral pois o questionário (Anexo 1) contemplou em suas questões o objeto de estudo e permitiu a visualização da situação real das atividades.

### CAPITULO III

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DIAGNÓSTICO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE PARINTINS

Na atividade moveleira de Parintins há uma série de limitações físicas, financeiras e tecnológicas que impedem o desenvolvimento desse setor da economia destacando-se dentre outros, logística deficiente, falta de investimentos no poder público nos níveis municipal, estadual e federal, falta de incentivos fiscais aos proprietários das movelarias, falta de cursos profissionalizantes que permitam a formação de mão-de-obra qualificada para trabalhar na produção de moveis e linhas de créditos para as empresas estabelecidas na região, legislação ambiental que muitas vezes é contraditória e inibe as iniciativas das movelarias..

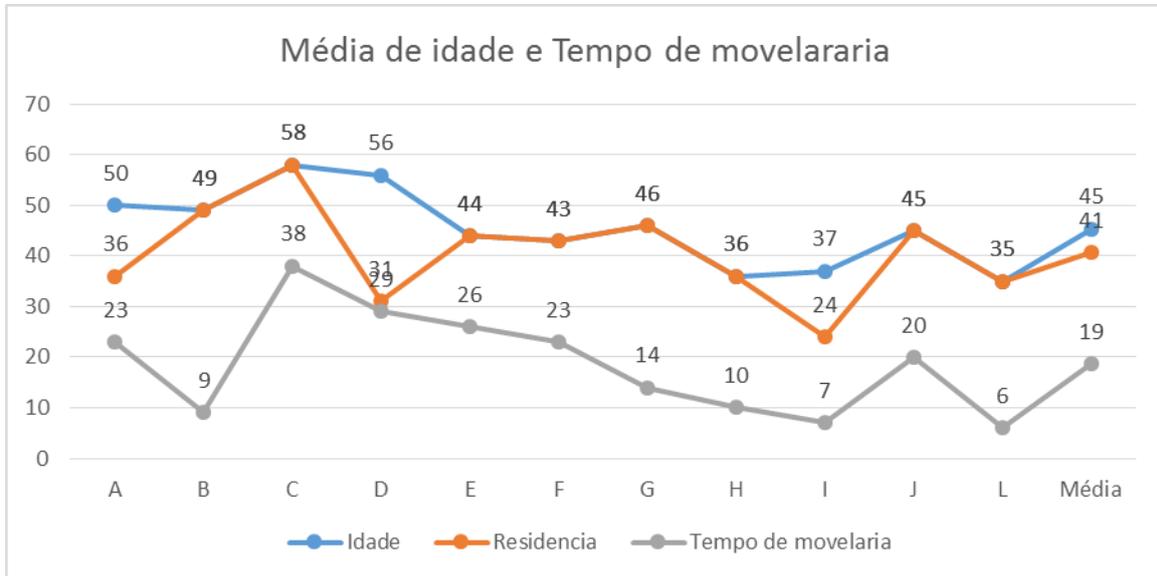
É importante ressaltar o trabalho que sendo feito em prol da consolidação dessa atividade por diversos órgãos como UFAM, SEBRAE, FUCAPI, ADS que vem visitando as diversas movelarias com o objetivo de torna-las aptas a participar do Programa de Produção de moveis escolares do governo do Estado do Amazonas, bem como mostrar o potencial do mercado da movelaria na Região Norte, destacando-se os mercados de Belém e Manaus dada a sua proximidade com o município de Parintins. Essas iniciativas precisam de maior apoio dos órgãos governamentais e de forte investimento por parte do governo.

A associação dos moveleiros vem se empenhando no sentido de que seus associados possam participar de cursos de capacitação na área técnica e administrativa que ganha força graças a inauguração de uma área destinada ao treinamento dos associados fortalecendo a atividade no sentido de torna-las mais dinâmica e seus proprietários adquirir uma visão gerencial. Há registros de participação de associados em feiras e seminários ligado à atividade realizada na região sul e sudeste com o objetivo de conhecer novas técnicas de produção, novos produtos, os novos maquinários e o mercado nacional para moveis de madeiras o que poderá a longo prazo se tornar um mercado promissor para as movelarias do município de Parintins.

Com base na análise da pesquisa aplicada junto aos moveleiros os resultados começa-se a delinear um perfil pessoal e profissional do proprietário da movelaria do município de Parintins que hoje se apresenta como um profissional que 81% são do próprio município, com uma idade média de 41 anos apresenta baixa escolaridade. O tempo médio de atividade é alto

19 anos, porém com conhecimento das atividades herdadas da família e/ou por necessidade não havendo vocação para a atividade. (Gráfico 1)

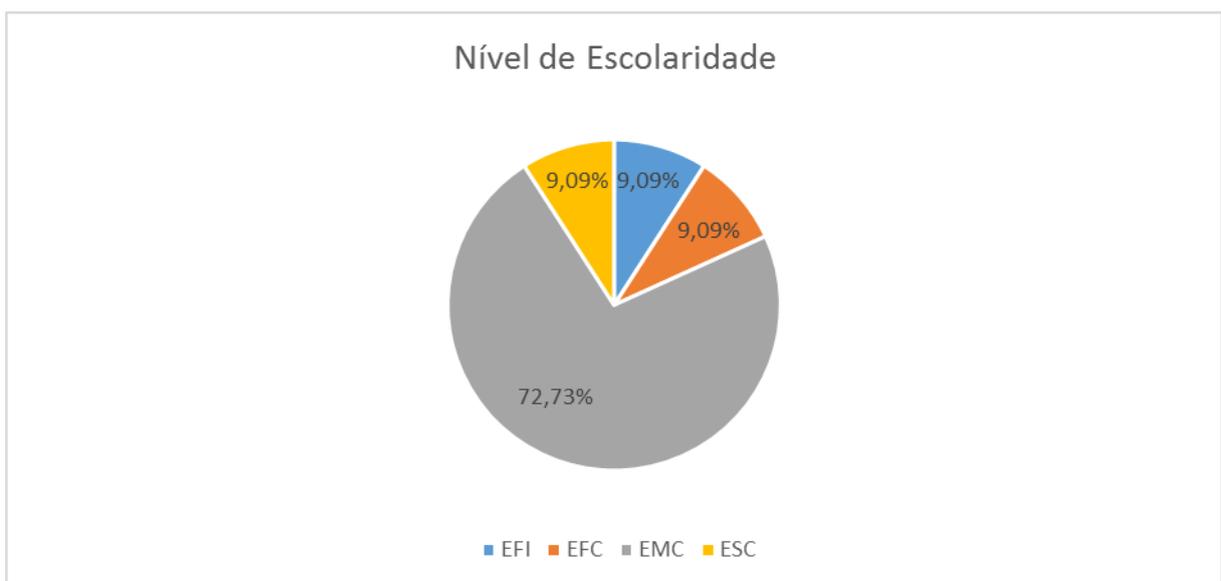
Gráfico 1: Média de idade e tempo de movelaria



Fonte: o Autor

Cerca de 73% tem ensino médio, mas não tem curso técnico específico na área e a maior parte cerca de 63% tem uma segunda fonte de renda, demonstrando com essa atitude não acreditar na atividade que exerce e isso de fato dificulta o entendimento e conhecimento de novos processos de fabricação e da demanda do mercado de móveis.

Gráfico 2: Nível de escolaridade dos proprietários das movelarias



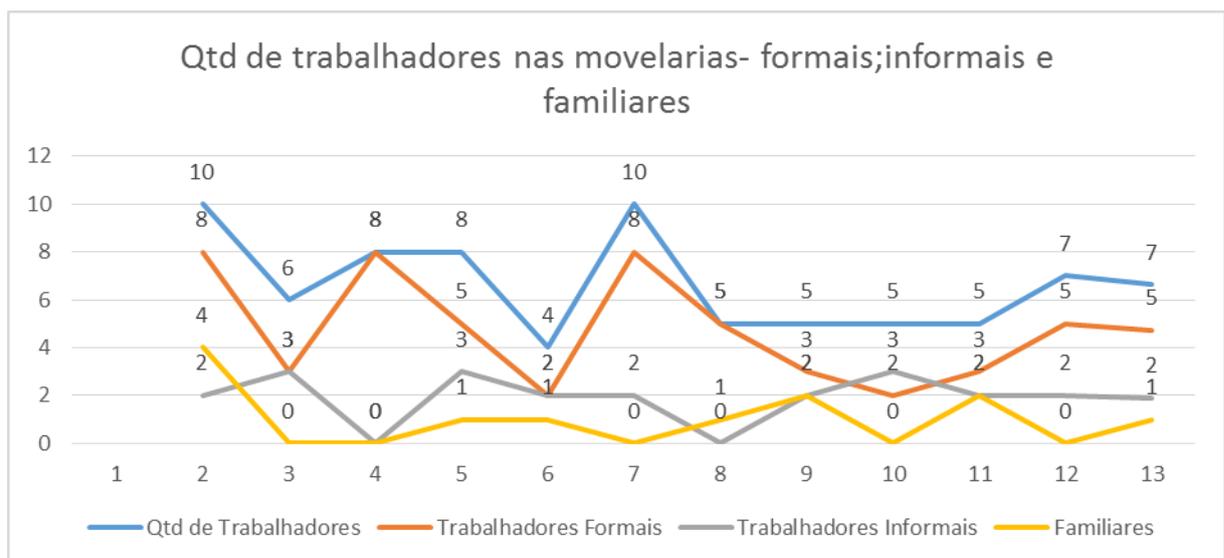
Fonte: o Autor

Com base nesse perfil é preciso iniciar um processo de capacitação de média e longa duração, que deveria começar com um curso de nivelamento afim de identificar lacunas de capacidade entre os participantes, em seguida com uma ementa composta de temas ligadas a conhecer o processo de gestão, formação de preços e custos de produção, deveres do empresários, normas e condutas da atividade empresarial dentre outras.

Analisando as respostas que foram classificadas nas informações empresariais, observa-se que na amostra pesquisada 100% são formalizados, devido a necessidade de emissão de notas fiscais e apresentação de certidões negativas de órgãos como SEFAZ e Receita Federal para atender as exigências do programa PROMOVE.

Nas empresas pesquisadas tem em média 7 empregados e em algumas delas tem em seus quadros funcionários não formalizados e familiares desempenhando suas atividades de forma irregular aos olhos da legislação trabalhista.(Gráfico 3)

Gráfico 3: Média de empregados nas movelarias

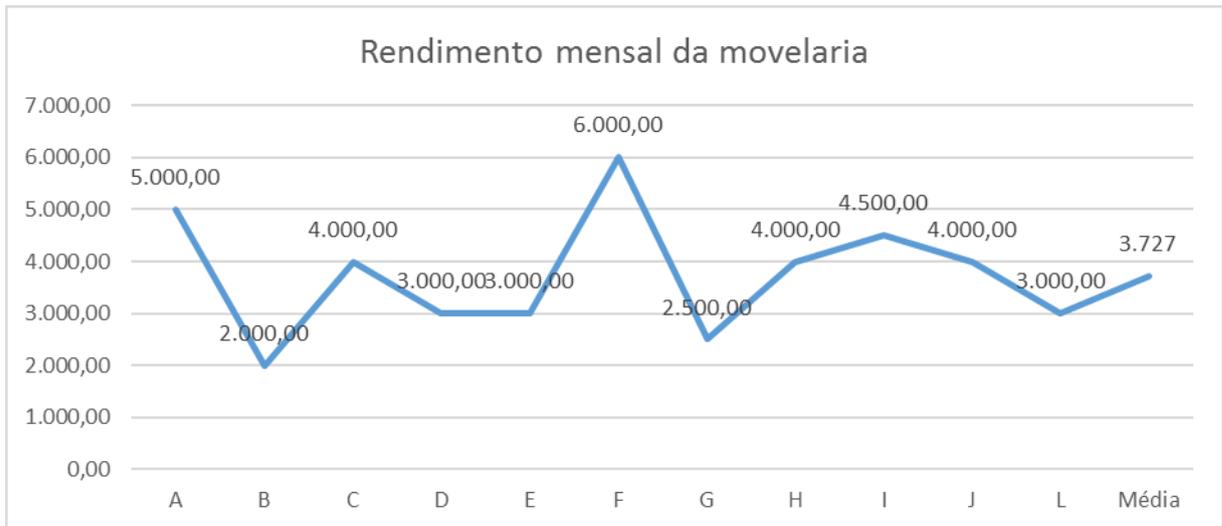


Fonte: o Autor

No que diz respeito as informações das operações de produção com base nas respostas obtidas ainda permanecem a cultura da produção por encomenda 75% produzem portas, 60% produzem cômodas e camas e 20% produzem sala de janta e mesa com cadeiras e em função de participarem do programa PROMOVE 100% produzem mobiliário escolar o que é uma quebra de padrão mudando a produção sob encomenda para a produção em série.

A participação no programa, permitiu o aumento de renda resultante da atividade moveleira que hoje tem como rendimento médio mensal de R\$ 3.727,00 (Gráfico 4), descontando as despesas de operações que para os padrões de uma cidade do interior do Amazonas se constitui com um ganho considerável de classe média.

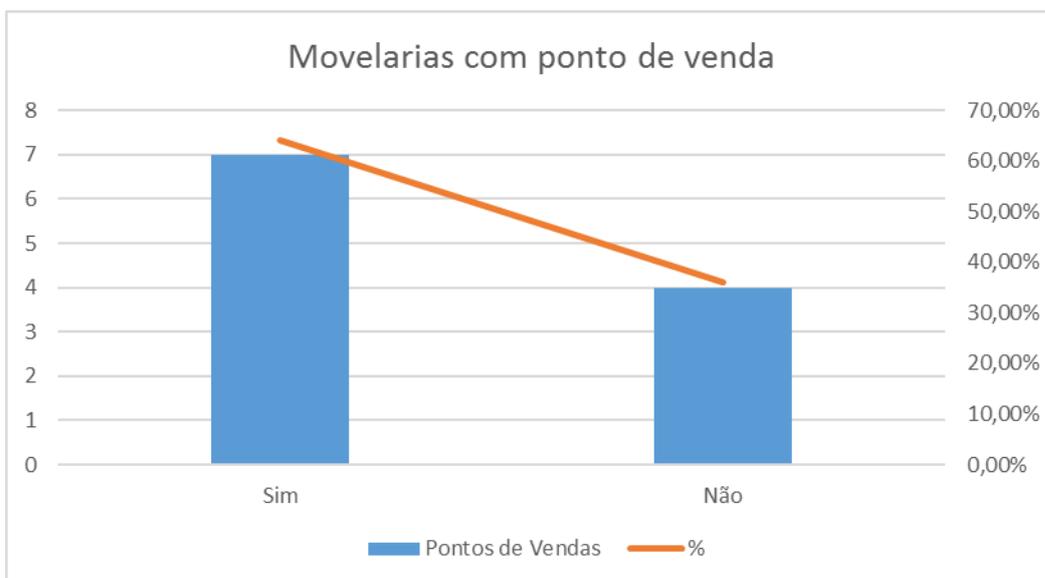
Gráfico 4: Rendimento médio mensal da movelaria



Fonte: o Autor

Como consequência da participação do programa PROMOVE, os moveleiros participantes da pesquisa responderam que hoje utilizam madeiras certificadas oriundas de plano de manejo, um fato interessante que deve ser registrado é que cerca de 64% dos proprietários das movelarias pesquisadas tem seus pontos de vendas o que permitem a exposição de seus produtos junto aos consumidores. É preciso que os moveleiros também possa adquirir conhecimentos e treinar seus funcionários em técnicas de vendas para permitir um melhor rendimento no processo de comercialização de seus produtos. (Gráfico 5)

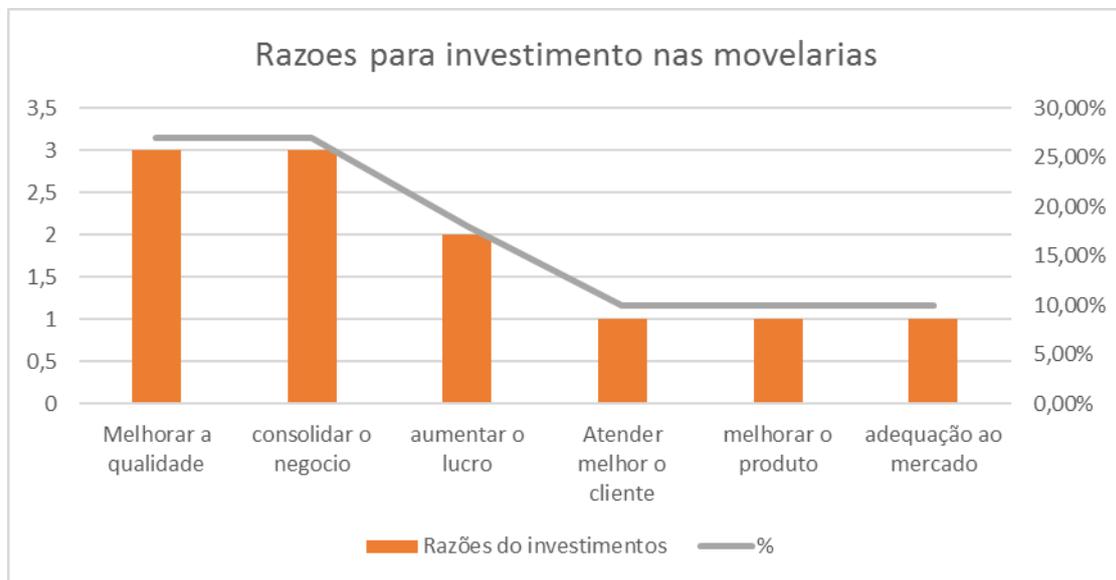
Gráfico 5: Movelarias com ponto de venda



Fonte: o Autor

Ainda seguindo na análise das respostas da pesquisa que foi dividido em perfis diferentes para facilitar sua análise, a visão empresarial dos proprietários é a de que 73% participaram de algum treinamento nos últimos seis meses e 100% acham importante o programa de qualificação e tem investido em seus negócios destacando-se dentre outros as seguintes razões: 54% investem para melhorar a qualidade do produto e consolidar suas atividades, 18% informaram que investem para aumentar o lucro e 10% para melhorar a o atendimento ao cliente .(Gráfico 5)

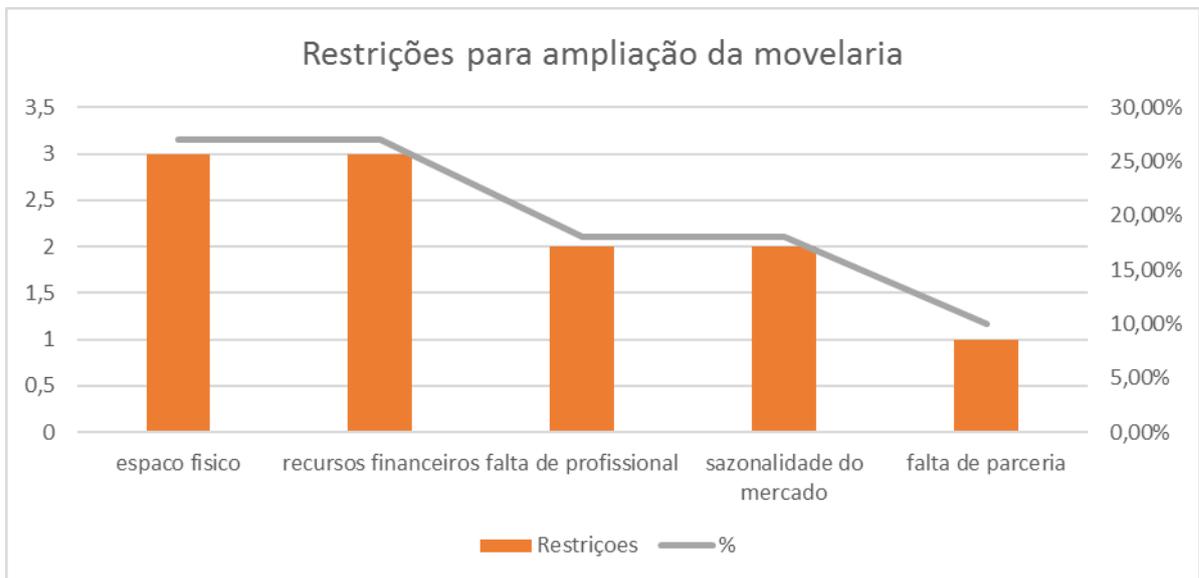
Gráfico 6: Razões para investimento nas movelarias



Fonte: o Autor

Quando perguntado o que impede ou dificultam a ampliação de suas movelarias, 54% responderam que o espaço físico e a falta de recursos financeiros são os principais motivos, 18% responderam que faltam profissionais para trabalhar no setor e 10% responderam que falta parceria para ampliar suas movelarias. (Gráfico 6)

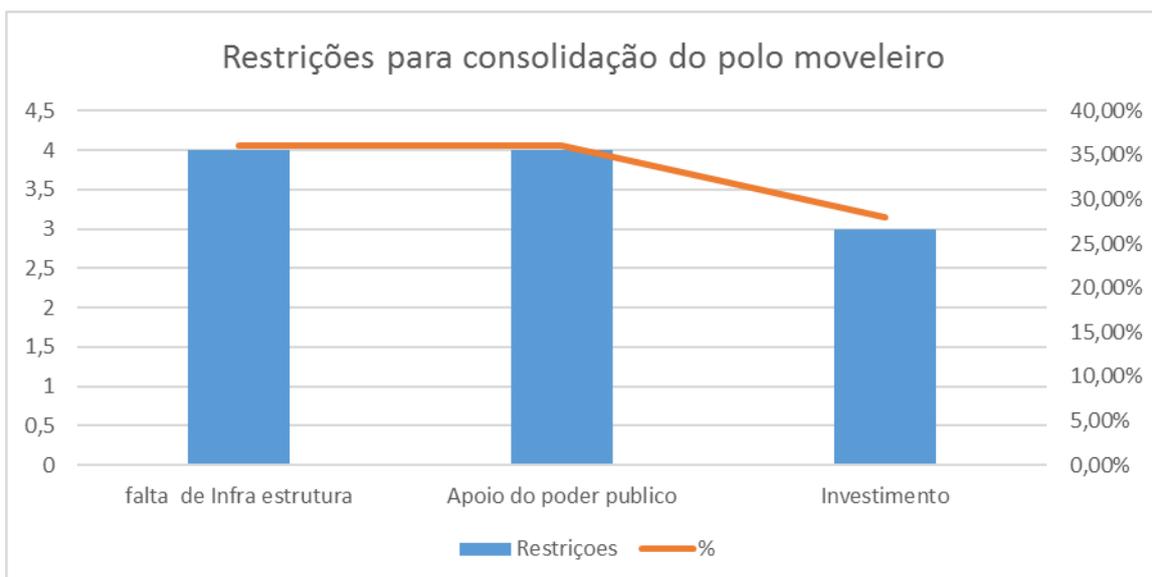
Gráfico 7: Restrições para a ampliação da movelaria



Fonte: o Autor

Quando perguntado sobre as causas que impedem a consolidação do polo moveleiro de Parintins 72% responderam que falta infraestrutura e apoio do poder público e 28% responderam que falta investimento. (Gráfico 7)

Gráfico 8: Restrições para consolidação do polo moveleiro



Fonte: o Autor

Essas respostas demonstram que há uma conscientização dos fatos que realmente impactam de forma negativa para a criação do polo moveleiro no município pois a prefeitura

não tem investido na urbanização da área do distrito industrial destinada as movelarias, não há uma política de incentivo destinado a fomentar essas empresas e mesmo a despeito de participação do programa PROMOVE, se faz necessário que as empresas possam contar um órgão na esfera estadual de suporte para que haja produção de moveis destinados ao mercado consumidor e forneçam aos lojista da cidade de Manaus.

Quando perguntado se os moveleiros estão investindo em novos produtos 81% responderam que sim, na questão relacionado ao marketing 72 % alegam ter conhecimentos básicos de marketing e 64% responderam que usam esses conhecimentos em seus negócios.

Contundo com base em visitas técnicas nas movelarias participantes da pesquisa, observando os principais produtos das movelarias locais e a baixa participação em feiras ligadas ao setor, o desconhecimento de novas máquinas e equipamentos e ao grande número de proprietários que tem outra fonte de renda, evidencia-se que os novos produtos não atendem as reais necessidades do mercado consumidor que está cada vez mais exigente e compra junto aos grandes magazines moveis modernos que são produzidos nos polos moveleiros situados no sul e sudeste do país que conseguem fabricar esses produtos graças aos maquinários e design moderno e mão-de-obra qualificada e que não pode ser produzidos nas movelarias regionais devido ao baixo conhecimento técnico e máquinas obsoletas.

#### **4.2 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DE PARINTINS**

Segundo Possamai et al. (2006), as pequenas e médias empresas ressaltam o preço como sendo o principal fator de competitividade de seus produtos, enquanto as grandes empresas destacam a marca e a qualidade dos produtos; além disso, cabe destacar a inovação no estilo de produtos, a qualidade de matéria-prima e mão-de-obra, a capacidade de atendimento em volume e prazos, as novas estratégias de comercialização, o nível tecnológico dos equipamentos e o custo de mão-de-obra.

A atividade moveleira de Parintins, tem como seu principal indicador o preço dos produtos em seus pontos de vendas ou nas próprias movelarias que não dispõem da ferramenta de formação de preço e custos como apoio de comercialização, pois em função do desconhecimento do processo de gestão, não utilizam as técnicas da indústria dos polos moveleiros do sul e sudeste do país que são gerenciadas como uma indústria tradicional que monitora indicadores relativos a produtividade, qualidade, custos.

Há uma carência de conhecimentos técnicos e isso inibem e/ou dificulta a aplicação dos métodos de custeios adotados nas empresas independentes do seu tamanho e faturamento por ser um indicador importantíssimo para a sobrevivência da empresa.

Com relação a participação no Programa PROMOVE seu principal indicador está ligado ao fator prazo em função do preço de aquisição do mobiliário escolar ser tabelado para compra em todos os municípios do Estado do Amazonas e os moveleiros participante do programa vem se esforçando no sentido de cumprir o cronograma de entrega o que possibilitou o aumento dos pedidos. Enfatizando que o ideal seria a divisão de tarefas dentre as movelarias para ganhar escala e especialização de determinadas operações ou seja a confecção ou produção de parte do mobiliário escolar para a montagem final

Um dos indicadores adotado na distribuição de cotas para a produção de mobiliário escolar feita pela coordenação do Programa PROMOVE é o cumprimento da data de entrega ou confiabilidade haja a vista o município ter se destacado entre os principais municípios produtores.

Devido ao desconhecimento de métodos gerenciais do processo produtivo há uma dificuldade no sentido de se entender os métodos de custeio e formação dos preços dos produtos; pois não tem uma estrutura de produto com os respectivos insumos utilizados o que permitiria visualizar de forma racional esses valores.

Não há um planejamento formal da produção documentado para se acompanhar o consumo das matérias primas, controle de estoque de insumos e de produtos, capacidade da produção por produto; informações importantes para definir uma política de compra e venda da empresa e planos de produção para orientação do uso dos recursos disponíveis.

Falta padronização das ações no âmbito da produção e isso se constitui om um entrave para a melhoria do processo e da produtividade, no que diz respeito ao melhor aproveitamento dos recursos com o produto evitando perdas na produção, há falta de instrução de trabalho para orientação das atividades da produção e treinamento dos colaboradores envolvidos na atividade.

É urgente a necessidade da capacitação dos gestores das movelarias estudadas para que aprendam e adotem os indicadores para monitorar o desempenho da atividade afim de poder implementar ações de melhorias na gestão dos negócios.

Portanto a atividade moveleira de Parintins ainda se encontra na fase embrionária e muito distante de outros polos moveleiros do Brasil, em função da resistência a mudança e quebra de paradigma no que diz respeito a produção sob encomenda à produção em massa

com o desenvolvimento de um produto próprio destinado aos diversos seguimentos do mercado consumidor.

Há uma demanda enorme em relação ao conhecimento técnico da própria atividade moveleira haja a vista a grande maioria não ter frequentado cursos técnicos ligadas a área de atuação diferentemente do que ocorre nos polos moveleiros do sul e sudeste do país o que contribui para uma baixa produtividade, desperdício de matéria prima dentre outros.

### **4.3 ESTRATÉGIA PARA ALAVANCAR AS MOVELARIAS DO MUNICÍPIO DE PARINTINS.**

Com relação a estratégia sugerida para a implementação nas movelarias do município de Parintins é preciso antes conhecer o que diz a literatura e os diversos especialistas que tratam do tema, porém há um consenso de que se faz necessário ter uma administração baseada em métodos comprovadamente científicos.

Para Galinari (2013), a produtividade no setor moveleiro brasileiro é baixa quando comparado com outros players mundiais e para entender o porquê do baixo desempenho é necessário analisar os principais meios de ampliação da eficiência produtiva e da agregação de valor aos produtos.

Essas ações passa pelo investimentos em capital físico e em ativos intangíveis e outros elementos críticos também são abordados, como os investimentos para a ampliação e manutenção do conhecimento produtivo na empresa no âmbito das políticas de recursos humanos e a busca pela eficiência administrativa por meio da adoção de boas práticas de governança corporativa. (GALINARI,2013)

Para Galinari (2013), De todas as possíveis fontes de ampliação da produtividade de setores industriais, a mais inteligível e buscada pelos empresários é o investimento em ativos físicos. No entanto, é possível entender a produtividade em um sentido mais amplo, que abarca tanto a dimensão da eficiência produtiva em si quanto a da qualidade dos produtos. A eficiência produtiva pode ser representada de maneira bastante intuitiva pela quantidade física produzida por trabalhador em determinado período.

O investimento em ativos físicos desempenha papel de destaque, já que a principal origem de inovações tecnológicas do setor moveleiro é a indústria de bens de capital. A crescente evolução tecnológica nos ramos da eletrônica e da informática vem ampliando a inteligência embarcada em máquinas e equipamentos voltados ao setor moveleiro, a exemplo

dos sistemas dotados de Comando Numérico Computadorizado (CNC). Inovações geradas na indústria de bens de capital permitem ganhos de produtividade significativos, na medida em que racionalizam, aceleram e conferem maior versatilidade aos processos produtivos. (GALINARI,2013)

Investimentos em ativos intangíveis O objetivo deste tópico é analisar a contribuição de alguns elementos intangíveis, como inovação, *design*, *marketing*, segmentação e qualidade de serviços, à competitividade da indústria moveleira nacional. Esses investimentos associados a tais elementos ainda permitem amplas possibilidades de retorno, uma vez que eles têm sido relativamente negligenciados pela estratégia das empresas brasileiras do setor.

Segundo Falconi (2014), uma empresa pequena tem dois níveis o dono e os funcionários, todo mundo se conhece e o dono está ali controlando e participando de tudo o que acontece a cada momento; operação, rh, financeiro todas as atividades se confundem e as decisões são tomadas na hora.

À medida que a empresa cresce independente do seu ramo de atuação, as necessidades de contabilidade e de controle vão aumentando e o dono tem que se afastar das atividades do dia a dia, tornando as decisões mais demoradas e de maior complexidade. Esse processo não é fácil, já que implica em mudança de comportamento e várias empresas se perdem nesse caminho de expansão na qual as funções são modificadas, que são amplamente divulgadas em revista especializadas.

Nas movelarias estudadas não fogem à regra, portanto é necessário profissionalizar a gestão dessa atividade e a divisão de tarefas a ser desempenhadas por profissionais já contratados que dever ser treinados afim de fazer frente a essa nova demanda e uma das sugestões com custo reduzido é a criação de vagas de estágio para absorver alunos de cursos técnicos e superiores que podem dar uma contribuição significativa a empresa.

Para Falconi (2014), um dos grandes problemas nessa mudança é estabelecer sistemas de controles e delegar responsabilidades e funções mais claras e isso exige relação de confiança entre o dono da empresa e seus colaboradores, padronização das operações, procedimentos descritos, visão, missão e valores da empresa.

É importante ressaltar que os procedimentos escritos permite aos colaboradores conhecer as diversas operações despersonalizando as tarefas e permitindo uma maior flexibilidade das operações e facilitando o aprendizado para os novos funcionários.

Para o Sebrae (2014), os pequenos negócios podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual - Faturamento até R\$ 60 mil;
- Microempresa - Faturamento até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte - Faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento de até R\$ 3,6 milhões

Segundo dados mais recentes do IBGE, as micros e pequenas empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. A maior parte dos negócios estão localizados na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil. (PORTAL BRASIL, 2012)

Na indústria moveleira as micros empresas, de 1 a 9 empregados, representam 73% do universo empresarial, 15% do pessoal ocupado e são responsáveis por 7,8% da produção. As pequenas, de 10 a 49 empregados, são 21,1% do universo, 28,5% do pessoal ocupado e participam com 21,0% da produção. As médias empresas, com 50 a 249, são 5,2% do universo e respondem por 31,8% dos empregos e 31,7% da produção; as grandes empresas com mais de 250 empregados são apenas 0,8% das empresas, empregam 24,7% do pessoal ocupado e respondem por 39,6% da produção total de móveis e colchões de 2011. (MOVERGS, 2012)

Nas micro e pequenas empresas há uma conscientização no sentido de se implantar e gerenciar principalmente indicadores ligados a produtividade, qualidade e custos e isso implica na consolidação do negócio.

Para Andrade (2007), nas pequenas empresas também observam um conjunto de indicadores de desempenho com os quais se pode avaliar a contribuição para a construção de uma vantagem baseada em produção e conseqüentemente sua eficácia a saber:

**Qualidade** - fazer certo as coisas, proporcionando melhores serviços e produtos ao consumidor

**Rapidez** - minimizar o tempo de atendimento dos pedidos

**Confiabilidade** - fazer as coisas em tempo, mantendo os compromissos de entrega assumido.

**Flexibilidade** - mudar rapidamente as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas

**Custos** - fazer as operações com o menor custo proporcionando maior lucratividade.

Independentemente do tamanho das empresas é nítido a preocupação com área de finanças, qualidade do produto e prazo de entrega por entender serem indicadores fundamentais do negócio

Portanto dada a importância das pequenas empresas para a economia como um todo, cujo tema é objeto de estudo de pesquisa de órgãos ligados a administração pública e privada, aumenta a responsabilidade dos micros empresários no que diz respeito a gestão de seus negócios para a geração de emprego e renda, principalmente nas pequenas cidades do interior do Estado do Amazonas.

A Estratégia a ser utilizada para alavancar as movelarias do município de Parintins e no futuro a criação de um polo moveleiro passa pela implementação de investimentos em ativos físicos, recursos humanos, design, marketing, logística, criação de cursos de movelarias, certificação de madeiras, uso do MDF e MDF na produção de moveis, infraestrutura e principalmente na capacitação e fortalecimento das associações e cooperativas com o intuito de preparar seus dirigentes para atuarem como representante de classe junto aos diversos órgãos público e privado no sentido de cooptar apoio para a consolidação dessa atividade que se mostra promissora haja a vista os resultados obtidos pelos polos moveleiros do sul e sudeste do Brasil.

Ainda como parte da Estratégia é preciso que se implemente um modelo de gestão de negócios profissional que contemple e priorize os indicadores de qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. Esses indicadores devem contemplar de imediato as seguintes medidas:

**Qualidade** - criar controles de inspeção dos produtos que pode ser feito pelo próprio operador, medir nível de satisfação dos clientes, controle do nível de refugo ao final do turno de trabalho

**Velocidade** - criar controles do tempo de entrega de pedidos, tempo de produção criando uma ficha por produto.

**Confiabilidade** - criar controles para medir percentuais dos tempos de entrega de pedidos e tempo de fabricação.

**Flexibilidade** – criar procedimentos para registrar tempo de mudanças de produtos x máquina ou setup, criar e registrar capacidade de produção por produtos.

**Custos** - criar planilhas com custo hora da produção, adotar método de custeio de produtos, controle de ponto equilíbrio e custos com a mão-de-obra direta e custos fixos.

Essa mudança de cultura vai permitir a médio e longo prazo a consolidação dessa atividade tão importante para a geração de empregos no município contribuindo para fixar a população em seus lugares de origem e aumentar a participação no mercado de móveis regional, nacional e internacional.

Para se buscar recursos para investimentos governamentais ou privados são necessários a elaboração de planos de negócio com dados referente da atividade, suas perspectivas, mercado de atuação, capacidade produtiva, visão empresarial dentre outros.

Há uma necessidade urgente para que os gestores da Associação dos Moveleiros de Parintins, fortaleçam o elo entre os associados e os demais públicos envolvidos na atividade moveleira como governo, lojas, instituições de pesquisa, consumidores afim de criar as condições para consolidar o polo moveleiro do município.

## CAPITULO IV

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Estado do Amazonas como um todo e no município de Parintins não poderia ser diferente a atividade moveleira se apresenta ainda de forma artesanal e sem perspectiva de melhoria devido à falta de investimento no setor por parte dos órgãos oficiais em infraestrutura como geração de energia, logística, definição de áreas para a instalação das movelarias, linhas de créditos específicas para compra de máquina e equipamentos e capital de giro dentre outros que poderia tornar essa atividade importante para o desenvolvimento regional dos municípios na geração de emprego e renda haja vista a grande disponibilidade de madeiras e com um grande mercado a nível nacional e mundial.

Conforme mostra a Tabela 14, que compara os indicadores a nível de Brasil, do Estado do Rio Grande do Sul e Amazonas do número de indústrias, número de empregos, faturamento, exportação e importação podemos verificar o quanto precisamos caminhar no sentido de alavancar essa atividade. O número de empresas formalizadas é muito pequena quando comparada com o a quantidade de empresas do Estado do Rio Grande do Sul.

**Tabela 14 - Quadro Comparativo da Movelaria Brasil, Rio Grande do Sul e Amazonas - Ano 2012**

<b>Indicadores</b>	<b>Brasil</b>	<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>Amazonas</b>
Número de Indústrias	17.500	2.470	113
Número de empregos	322.800	43.475	1.607
Faturamento (R\$)	38.600.000.000,00	6.300.000.000,00	138.442.077,00
Exportação (U\$)	708.700.000,00	205.400.000,00	19.505.208,00
Investimentos (R\$)	1.397.000.000,00	204.700.000,00	53.308.093,00

Fonte MOVERGS e SUFRAMA

É evidente que a atividade madeireira não é prioridade na nossa região pois há estudos científicos comprovados que a floresta desempenha um papel importante no clima em nosso País e há uma preocupação no sentido de fomentar essa atividade de caráter extrativista. É importante ressaltar que poderíamos copiar o modelo de gestão do Polo Industrial de Manaus gerenciado pela SUFRAMA que vem se destacando com seus bons resultados e aplicar com algumas adaptações na área da movelaria. O Programa de Regionalização de Moveis Escolares PROMOVE vem alavancando a produção de móveis obtendo um resultado significativo tem sido movimentado no período de 2005 à 2014 R\$ 33.604.175,00 e esse programa contempla parcerias com diversas instituições com objetivo de melhorar o sistema

produtivo de moveis nos diversos municípios participantes do programa e uso de madeiras certificadas.

Segundo dados do relatório da MOVERGS, no período de janeiro a julho de 2014 as exportações de moveis somaram R\$ 380.973.695,00 tendo como principais destinos Estados Unidos, Reino Unido, Argentina, Uruguai, Angola, Chile, França, Alemanha, Canadá e Espanha o que demonstra que os produtos têm qualidade e design que atendem um mercado cada vez mais exigente e competitivo

Com base no resultado na análise do desempenho das movelarias pesquisada no município de Parintins e quando comparado com os dados da pesquisa bibliográfica relacionado aos polos regionais situados no eixo sul e sudeste (Tabela 15), onde se destacam uso de tecnologia moderna, investimentos em desenvolvimentos de novos produtos, uso de diversas matérias primas, qualificação da mão-de-obra, aliado a um design moderno e uma gestão da produção quem monitora dentre outros os indicadores a produtividade, custos e qualidade que permitiram a consolidação dessa atividade responsável pela geração de milhares de empregos a movelaria local caminha a passos lentos e se caracteriza como uma atividade artesanal e com reduzido ganho econômico para a região.

É grande a diferença dos indicadores de número de empresas, número de empregos, e faturamento quando comparado com o município de Parintins, mas vale ressaltar que os polos comparados são consolidados há décadas mas que no início enfrentaram os mesmos problemas enfrentados atualmente pelo setor moveleiro local.

Com base na análise da Tabela 15, é importante ressaltar que esses municípios em destaque que recebem o nome de polo moveleiro tem em alguns casos outros distritos que atuam na produção de moveis, mas a maior produção de fato ocorre no município citado,

<b>Tabela 15 - Quadro Comparativo dos Municípios Pólos / Produtores de Moveis no Brasil Ano 2013</b>				
<b>Município</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>Nº de empregos</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Principais Produtos</b>
Bento Gonçalves (RS)	300	9.089	2.480.000.000,00	Moveis de Madeiras/MDF
Arapongas (PR)	389	15.184	1.679.000.000,00	Moveis de Madeiras/MDF
Votuporanga (SP)	180	4.000	910.000.000,00	Moveis de Madeiras/MDF
São Bento do Sul (SC)	210	10.000	884.000.000,00	Moveis de Madeiras/MDF
UBÁ (MG)	600	9.000	750.000.000,00	Moveis de Madeiras/MDF
Linhares (ES)	140	5.000	500.000.000,00	Moveis de Madeiras/MDF
Parintins	90	630	2.869.000,00	Moveis de Madeiras/Escolares

Fonte:MOVERGS/ABIMOVEL/ADS

Nessas cidades há uma política direcionada de suporte a atividade moveleira que passa por uma forte representatividade de classe, investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, cooperação entre instituições de ensino e pesquisa visando o aperfeiçoamento da dessa

indústria com uso de novas matérias prima como o MDF e o MDP juntamente com a madeira que são plantadas para fins de produção de moveis.

Nos polos moveleiros regionais situados nas regiões sul e sudeste, houveram grandes investimentos do poder público aliados a uma política de incentivos fiscais para atrair empresas a se instalar na região facilitados pela existência de estradas que facilitam o escoamento da produção e portos para a exportação para países da Europa e América do Sul e o plantio da arvores destinadas à produção de moveis tendo como destaque o pinus.

A criação de cursos para a formação de mão-de-obra ligadas a movelaria nos níveis técnicos e superior, além do que a proximidade do mercado consumidor no Brasil facilitou a expansão da atividade e a criação de novos polos moveleiro regionais.

Há entidades de classes que defendem o interesse da indústria moveleira brasileira, com forte atuação institucional junto aos governos municipal, estadual e federal mostrando a importância da atividade para a geração de receitas em formas de tributos, salários e renda para os municípios em que estão instaladas as indústrias de moveis e sempre com o objetivo de expandir a produção para atender o mercado interno e a exportação fortalecendo cada vez mais o setor.

Há uma série de fatores comprovados na pesquisa que limitam a capacidade produtiva das movelarias regionais nas áreas econômicas, técnicas, políticas, social e cultural haja a vista a grande maioria das movelarias instaladas não dispor de uma mínima estrutura física adequada a sua atividade, não dispor de conhecimento técnico da produção e novas matérias primas como o MDF que agrega valor aos produtos.

É preciso que as associações e cooperativas ligadas as atividades de movelaria no município de Parintins tenha iniciativa no sentido de providenciar o registro de suas atividades junto aos órgãos públicos como JUCEA, Receita Federal, SEFAZ com o pagamento das obrigações legais de uma empresa registrada. Investir tempo na capacitação de seus membros nas áreas de gestão da atividade, na elaboração de plano de negócios com o objetivo de buscar recursos junto a agencia de fomentos e bancos oficias e comerciais quebrando paradigma e a cultura de ficar esperando ações governamentais que aniquila a capacidade produtiva desse setor.

A conclusão da pesquisa coincide com as abordagens dos diversos órgão que atuam junto as movelarias nos municípios do estado do Amazonas no que diz respeito as precárias condições das movelarias e o baixo nível educacional de seus proprietários que restringe o acesso a treinamentos direcionados a gestão de negócios e a falta de uma política que priorize

e fomente a indústria moveleira nos respectivos municípios contribuindo para a geração de emprego e renda e reduzindo o êxodo das populações para a capital inchando a periferia.

É preciso sim priorizar a atividade moveleira como uma alternativa viável e isso é comprovado através de seus resultados sociais e econômicos nos polos moveleiros regionais do sul e sudeste do país.

Essa ação passa pela criação de uma política de estado, disponibilizando recursos financeiros para fomentar a atividade através de linhas de créditos dos bancos oficiais, os conhecimentos acumulados nas diversas instituições de ensino, pesquisa extensão, os conhecimentos dos proprietários da atividade moveleira, criando cursos destinados a formação da mão-de-obra para o setor e incentivos fiscais para atrair empresas do ramo e permitir a evolução da atividade moveleira nos moldes da administração da SUFRAMA no polo industrial de Manaus.

É necessário a elaboração de um plano de ação que contemple uma série de medidas com acompanhamento dessas atividades por um órgão gestor definido na política de estado; afim de identificar as movelarias que tem potencial de se tornar a curto, médio e longo prazo uma atividade rentável e com capacidade produtiva e econômica para ter acesso a crédito e pagar por esse recurso com rendimentos dos seus próprios negócios.

A certificação da madeira se torna imprescindível para essa atividade haja a vista a consciência ambiental da sociedade e do próprio mercado mundial de moveis e para tanto precisa de um plano de manejo adequado e devidamente registrado nos órgãos ambientais do nosso país. Essa ação requer planejamento de medidas de curto, médio e longo prazo e deve envolver os mais diversos stakeholders nesse debate e poderemos sonhar com a implantação de um polo moveleiro sustentável e rentável na nossa região.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

**A atividade madeireira na Amazônia brasileira: produção, receita e mercados** / Serviço Florestal Brasileiro, Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia – Belém, PA: Serviço Florestal Brasileiro (SFB); Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (Imazon), 2010.

**Agencia de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas – ADS**, disponível em <http://www.ads.am.gov.br/index.php/institucional/historico>. Acesso em 19.03.2014 às 12:02hs

AMARAL, Carlos Fonseca; RAVANI, Tiago Leone; HEGEDUS Clovis Eduardo Nunes; NOGUEIRA Magda Aparecida; ANDRADE Wendel Sandro de Paula. **Análise da Competitividade do Setor Moveleiro Brasileiro**. 2008

ANDRADE, M. M, de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**APEX, Perfil Exportador do Setor Brasileiro de Móveis 2012** – Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

**Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário** <http://www.abimovel.com/> Disponível em: **Dados gerais do setor moveleiro no Brasil**, e-mobile 2012 <http://www.emobile.com.br/dados-do-setor-moveleiro/dados-gerais.html>.

**Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMOVEL** disponível em <http://www.abimovel.com/> acesso em 01.05.2014

**Atlas do Setor Primário do Amazonas 2013** (SEPLAN, 2013)

BURBIDGE, Joan Leonard. **Planejamento e Controle de Produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

CARVALHO, M. F. et al. **O Planejamento da Manufatura: práticas industriais e métodos de otimização**. In: **Gestão e Produção**, São Carlos: v.5, n.1, p.34-59, abril de 1998.

CASTRO, Lidiane Souza. **O Perfil do colaborador das industrias moveleiras: Um estudo de caso nas empresas pertencentes à Associação dos Moveleiros de Parintins – AMOPIN**. 2011. 58 f. Monografia -. Curso de Administração em Gestão Organizacional Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia da Universidade Federal do Amazonas, Parintins,2011.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed São Paulo: Cortez, 2001.

COUTINHO, L. et.al. **Design na Indústria Brasileira de Moveis**. São Paulo: ABIMOVEL. 2000. (Estudos, 3)

DECRETO Nº 1.282, DE 19 DE OUTUBRO DE 1994 Regulamenta os artigos 15, 19, 20 e 21, da Lei nº 4.771, de 15 de setembro de 1965.

DEPARTAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO – DEESD. **Competitividade: conceituação e fatores determinantes.** 1991 (Texto para discussão n. 2) disponível em [http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2154:catid%3D28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2154:catid%3D28&Itemid=23). Acesso em 26.02.2014

**EMBRATUR - 65 Destinos Indutores - Relatório Brasil. Empresa Brasileira de Turismo** disponível em [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/downloads\\_outrosetudos/RelBrasil\\_final\\_web2013.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/RelBrasil_final_web2013.pdf). Acesso em 05.05.2014

FERREIRA, Marcos José Barbier e GORAYEB, Daniela Salomão. **Relatório de Acompanhamento Setorial Indústria Moveleira - Volume I**, UNICAMP, 2008

FILHO, Fernando Cardoso Lucas. **Análise da usinagem da madeira visando a melhoria de processos em indústria de móveis.** 2004.176f. Tese (Doutorado) Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

FREITAS, Fábio. **Projeto PIB: Perspectiva do Investimento no Brasil – Estudo Transversal: Matriz de Absorção de Investimento e Análise de Impactos Econômicos.** Rio de Janeiro, Dezembro 2009.

**Fundação e Centro de Análises e Pesquisa FUCAPI** disponível em <http://www.fucapi.br/>. Acesso em 06.05.2014.

GALINARI, Rangel. JUNIOR, Job Rodrigues Teixeira. MORGADO, Ricardo Rodrigues A **Competitividade da Indústria de Móveis do Brasil: situação atual e perspectivas.** BNDES Setorial. V 37 Rios de Janeiro 2013

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008

HOSS, Marcelo; CATEN, Carla Schwengber. Processo de Validação Interna de um Questionário em uma Survey Research Sobre ISO 9001:2000. Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p. 104 - 119, jun. 2010

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase na Competitividade Externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira.** BNDES Setorial V.3 Rios de Janeiro 1997

**Instituto Brasileiro de Geográfica e Estatística** disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/> . Acesso em 05.08.2014

**IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial,** disponível em <http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-de-moveis-no-brasil/>. Acesso em 15.07.2014

**Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA, 2008,** Ano 5, Edição 44, 08/06/2008

KRAJEWSKI, Lee. **Administração da produção e operações**. 8ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009

**Lei Nº 3.453 de 10 de dezembro de 2009** criou o Programa de Regionalização do Mobiliário Escolar – PROMOVE

**Lei nº 4.771, de 15 de Setembro de 1965** - Código Florestal

LINK, Hans. **Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A., 1978.

MACHLINE, Claude et al. **Manual de administração da produção**. v.1. 7.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

MAY, Peter Herman; NETO, Fernando César da Veiga. **Barreiras à Certificação Florestal na Amazônia Brasileira – A importância dos Custos** Relatório Final, 2000. Projeto Pro-Natura/IIED/GTZ

MAYER, Raymond R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1992.

MENDES, Juliana Veiga; FILHO, Edmundo Escrivão. **SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO ERP EM PEQUENAS EMPRESAS**: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. Revista Gestão & Produção. v9,n3,p.277-296,dez 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec,1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORESI, Eduardo **Metodologia da Pesquisa**. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Católica do Brasil, Brasília,2003 (Organizador)

**Panorama Socioeconômico do Amazonas: Oportunidades de Investimentos e Negócios** (SEPLAN, 2011)

Plano de Desenvolvimento Preliminar - **APL de Madeira, Móveis e Artefatos, Cidade Pólo Manaus**, 2008. Elaborado pelo Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais. NEAPL/AM,

PEINALDO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis **Administração da produção: operações e de serviços**. Curitiba, UnicenP, 2007

PORTO, Adriana. **Indicadores de desempenho e o seu alinhamento ao planejamento estratégico**: Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Moveleiro.2007.165f. Dissertação Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria,2007.Rio Grande do Sul.

POSSAMAI, A. et al. **Fatores Determinantes da Competitividade**: Uma Análise do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. Rio de Janeiro, 2006.

**PROJETO PIB. Sistema Produtivo de Bens e Salários. Moveis e Artefatos Plásticos.** Coordenador Renato Garcia. Relatório de Pesquisa. Convênio IE-UFRJ/IE-UNICAMP/BNDES, 2009.

**PORTAL BRASIL Mapa das micro e pequenas empresas.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 03.09.2014

**Relatório de Atividades Fundo Amazônia** (2011). Disponível em [http://www.fundoamazonia.gov.br/FundoAmazonia/export/sites/default/site\\_pt/Galerias/Arquivos/Relatorioanual/RAFA\\_2011\\_CADERNO\\_01.pdf](http://www.fundoamazonia.gov.br/FundoAmazonia/export/sites/default/site_pt/Galerias/Arquivos/Relatorioanual/RAFA_2011_CADERNO_01.pdf) . Acesso em 26.02.2014.

**Relatório Setorial 2012 – Polo Moveleiro do Rio Grande do Sul - MOVERGS –** Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Estudo realizado por IEMI Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: [http://www.movergs.com.br/arquivos/relatorio\\_setorial\\_2012\\_moveis\\_do\\_rs.pdf](http://www.movergs.com.br/arquivos/relatorio_setorial_2012_moveis_do_rs.pdf)

**RUSSOMANO. V.H. Planejamento e Acompanhamento da Produção.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1979. Cap. 3, pp. 37-47

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

**SANTOS. M. A. S. Organização e competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do Estado do Pará.** 2002. 153 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade da Amazônia, Belém, 2002.

**SILVA, Claudete Barbosa da. O Design como estratégia de diferenciação para micro e pequenas empresas:** o caso da indústria moveleira em dois municípios do Estado do Amazonas. 2004. 97f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

**SOUZA, Luciana Silva de, A indústria moveleira de Boa Vista: estrutura e potencialidades.** 2009, 135 f.. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômica, Programa de Pós Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

**Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico** disponível em <http://www.seplan.am.gov.br/>. acesso em 02.05.2014

**Secretaria de Estado do Trabalho. SETRAB** Disponível em <http://www.amazonas.am.gov.br/entidade/setrab/>. Acesso em 02.05.2014

**Serviço de Apoio a Pequena Média Empresa- SEBRAE** disponível em [http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-moveleira/1149/BIA\\_1149](http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-moveleira/1149/BIA_1149). Acesso em 19.12.2013

**SLACK, Nigel et al. Administração da Produção.** São Paulo: 12ª Ed. Atlas, 2010

**Superintendência da Zona Franca de Manaus** disponível em <http://www.suframa.gov.br/> acesso em 02.05.2014.

**Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas** disponível em <http://www.tre-am.jus.br/>. acesso em 04.05.2014.

**Universidade Federal do Amazonas** disponível em <http://www.ufam.edu.br/>. acesso em 06.05.2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Programação e Controle da Produção**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

**Anexo 1****Questionário de Pesquisa.**

Nome do Pesquisador Sérgio Vieira do Nascimento

Data: / /

Dados da Pesquisa

1. Qual a sua idade? .....

2. Sexo.

 masculino  feminino

3. Qual seu estado civil?

 casado  solteiro  união estável  separado  viúvo

4. Qual sua naturalidade?

Resposta:.....

5. Quanto tempo você mora em Parintins?

Resposta:.....

6. Qual seu nível educacional

 ensino fundamental incompleto  ensino fundamental completo ensino médio incompleto  ensino médio completo ensino superior incompleto  ensino superior completo

7. Você é responsável economicamente pelo seu domicílio?

 Sim  Não

8. Quantos são seus dependentes: Resposta:.....

9. Há quanto tempo você tem a movelaria?

Resposta:.....

10. Quantas pessoas trabalham na sua movelaria?

Resposta:.....

11. Quantos são empregados formalizados?

Resposta:.....

12. Quantos são informais?

Resposta:.....

13. Quantos são familiares?

Resposta:.....

14. Qual o horário de trabalho na sua movelaria?

Resposta:.....

15. Quais são os produtos mais produzidos na sua movelaria?

Resposta:.....

16. Qual o rendimento médio mensal da sua movelaria?

Resposta:.....

17. Você usa madeira certificada na produção de moveis?

Sim  Não

Qual a origem?.....

18. Você é formalizado?

Sim  Não

19. Você tem ponto de venda?

Sim  Não

20. Você participa de programa PROMOVE?

Sim  Não

21. Você participou de treinamento nos últimos seis meses?

Sim  Não

22. Você acha importante participar de programas de qualificação?

Sim  Não

23. Como você aprendeu seu ofício de moveleiro?

Resposta:.....

24. Você tem investido em seu negócio?  Sim  Não

Porque? .....

25. Você tem outra fonte de renda?  Sim  Não

Porque? .....

26. Há quanto tempo você é associado a Associação dos Moveleiros de Parintins?

Resposta:.....

27. Você acha importante ser associado à AMOPIN?

Porquê?.....

28. Você está satisfeito com as ações da associação?

Sim  Não

29. Qual a maior dificuldade para ampliar a sua movelaria?

Resposta:.....

30. O que falta na sua opinião para a consolidação do polo moveleiro de Parintins?

Resposta:.....

31. Você tem desenvolvido novos modelos de produtos?

Sim  Não

32. Você tem conhecimento de marketing e propaganda?  
 Sim  Não
33. Você usa esse conhecimento no seu negócio?  
 Sim  Não
34. Você investe em treinamento dos seus funcionários?  
 Sim  Não  
Por quê?.....
35. Você tem conhecimento das novas máquinas e equipamentos usados na movelarias?  
 Sim  Não
36. Você já participou de alguma feira de movelaria na sua vida profissional?  
 Sim  Não
37. Você tem conhecimento do mercado de moveis na sua região?  
 Sim  Não
38. Você tem lido reportagens sobre a indústria moveleira no Brasil?  
 Sim  Não
39. Você conhece ou já ouviu falar dos polos moveleiros regionais do sul e sudeste do Brasil?  
 Sim  Não
40. Qual o maior entrave para melhorar sua movelaria?  
 recursos financeiros  clientes  falta de treinamento  
 falta de madeira certificada  novos produtos  falta de ponto de venda  
 logística/distribuição  legislação ambiental
41. Você tem conhecimento do impacto no meio ambiente da atividade moveleira?  
 Sim  Não
42. Você tem dado destinação correta dos resíduos produzido na atividade moveleira?  
 Sim  Não  
Porque.....
43. Você acha importante a pesquisa sobre a movelaria  
 Sim  Não

As informações são sigilosas e servirão para o trabalho que está sendo desenvolvido no Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas. Pesquisador Sérgio Vieira do Nascimento 9221-0787 / 8116-3185.