

## Modelo estratégico do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro sob os conceitos de Porter

Strategic model of Alto Vale do Rio Negro  
furniture sector according to Porter's concepts

Alexandre Nascimento de Almeida<sup>1</sup>, Ailson Augusto Loper<sup>2</sup>,  
João Carlos Garzel Leodoro da Silva<sup>3</sup> e Vitor Afonso Hoeflich<sup>3</sup>

---

### Resumo

O pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro é o maior exportador do país e atualmente vem sendo afetado com a valorização do real e o crescimento da China no mercado externo. O objetivo desta pesquisa foi o de analisar a percepção dos empresários quanto às estratégias genéricas de Porter. Para tanto foi analisado o grau de importância de 24 variáveis representativas das estratégias de Diferenciação, Baixo Custo e Foco. Através do teste não paramétrico de Mann-Whitney foi identificada uma igualdade de importância entre as estratégias de Baixo Custo e Diferenciação o que, em geral, Porter considera como uma orientação estratégica pobre.

**Palavras-Chave:** Porter, Estratégia, Móveis, Mercado internacional

### Abstract

Alto Vale do Rio Negro furniture' sector is the largest exporter of the country and is now suffering from the value increase of the Real and with the growth of China in the foreign market. The objective of this research was to analyze the manager's perception as to Porter's generic strategies. Therefore the importance of 24 representative variables of Differentiation, Low Cost and Focus strategies were analyzed. Through the non-parametric Mann-Whitney's test, a matching of importance was identified between the Low Cost and Differentiation strategies, considered by Porter as a poor strategic orientation.

**Keywords:** Porter, Strategy, Furniture, International market

---

### INTRODUÇÃO

O Estado de Santa Catarina é o terceiro maior produtor de móveis do país e o maior exportador, sendo responsável por quase metade das exportações brasileiras do setor. O principal pólo moveleiro do Estado localiza-se na região do Alto Vale do Rio Negro, abrigando cerca de 650 empresas da cadeia produtiva de madeira e móveis, das quais 450 moveleiras. Juntas, movimentam quase a metade da economia local com um faturamento aproximado de R\$ 878 milhões em 2006 e empregaram cerca de 15 mil pessoas (VERAS, 2008).

Como qualquer outro segmento de base florestal, o setor moveleiro brasileiro conta com uma grande vantagem competitiva relacionada ao baixo custo na produção da matéria prima, quando comparado com outros países. Entretanto, isso por si só não garante uma posição de

liderança no mercado, principalmente, em um ambiente cada vez mais globalizado, competitivo e em constante mudança.

Em 2006, o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro encontrava-se em um momento de grande dificuldade devido, principalmente, a uma forte valorização do real. O dólar que valia aproximadamente R\$ 3,50 no início do ano de 2003 passou a valer menos que R\$ 2,00 em 2007. Entre janeiro de 2005 e janeiro de 2006 destacou-se um prejuízo de 51,6 milhões de reais, o que refletiu em mais de 2 mil demissões no período (DENK, 2006).

Para o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro se consolidar como um grande player mundial não basta apenas aprimorar sua eficiência operacional através de técnicas de gestão como: programas de qualidade total, benchmarking, reengenharia, entre outras. Além disso, é

---

<sup>1</sup>Doutorando em Economia e Política Florestal na Universidade Federal do Paraná – E-mail: [alexfloresta@pop.com.br](mailto:alexfloresta@pop.com.br)

<sup>2</sup>Mestrando em Ciências Florestais na Universidade Federal do Paraná – E-mail: [loper@ufpr.br](mailto:loper@ufpr.br)

<sup>3</sup>Professor Doutor do Departamento de Economia Rural e Extensão da Universidade Federal do Paraná - Av. Lothário Meissner, 900 – Jardim Botânico – Campus III - Curitiba, PR - 80210-170 – E-mail: [garzel@ufpr.br](mailto:garzel@ufpr.br); [hoeflich@ufpr.br](mailto:hoeflich@ufpr.br)

preciso a adoção uma estratégia competitiva que permita um melhor posicionamento do pólo no mercado (PORTER, 1996).

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa foi o de identificar e analisar a percepção dos empresários do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro em relação às três estratégias genéricas de Porter (1991): Baixo Custo, Diferenciação e Foco para criar uma posição defensável e superar os concorrentes na indústria.

## MATERIAL E MÉTODOS

### Referencial teórico

Segundo Carneiro *et al.* (1997), o conceito de estratégias (ditas) genéricas advém do fato de que alguns autores (MILES *et al.*, 1978; PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983a; MINTZBERG, 1988) acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (HERBERT e DERESKY, 1987). Ou, dito de outra forma, poderia ser identificado um número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas (HAMBRICK, 1983b).

Conforme Porter (1991), uma das metas da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a companhia possa melhor se defender do grau de concorrência em uma indústria. O autor destaca que o grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas: a) rivalidade entre as empresas; b) poder de negociação de produtores; c) poder de negociação dos fornecedores; d) ameaça de bens substitutos e e) novos concorrentes. Para enfrentar essas forças o autor sugere três estratégias genéricas: Baixo Custo, Diferenciação e Foco.

Para Porter (1991), em geral, as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar apenas uma das três estratégias genéricas. A execução bem sucedida de cada estratégia genérica requer diferentes recursos, virtudes e disposições organizacionais e, raramente, uma empresa está ajustada para todas as três estratégias.

Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque o líder seja no custo, na diferenciação ou no foco estará bem mais posicionado para competir em qualquer segmento. O meio-termo leva a empresa a perder clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos.

Entretanto, ela também perde negócios com altas margens para as empresas que atingiram um padrão de diferenciação global (PORTER, 1989 e PORTER, 1991).

Conforme Carneiro *et al.* (1997), a teoria de Porter (1991) em relação ao meio-termo tem-lhe valido diversas críticas como, por exemplo, aquelas feitas por: Murray, 1988; Hill, 1988; Miller e Dess, 1993. O próprio Porter (1980 e 1991) chegou a mencionar, numas poucas ocasiões e muito em passant, que seria viável a perseguição simultânea das estratégias de baixo custo e de diferenciação, dada uma determinada conjugação muito específica de circunstâncias.

### Referencial analítico

#### Fonte de Dados

Os dados foram obtidos através de questionário estruturado não disfarçado direcionado à alta administração das empresas do pólo moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro em Santa Catarina. A amostra contou com 24 empresas, aproximadamente, 5% da população de moveleiras da região e os dados foram coletados no início do ano de 2007 (Tabela 1).

O questionário foi composto de 20 perguntas (variáveis) divididas em 10 questões representativas à estratégia de Diferenciação, 5 para Baixo Custo e 5 para Foco.

A definição das variáveis foi baseada em Dess e Davis (1984) e nas adaptações para o setor florestal efetuadas por Vasques (2006) e Loper (2007), as quais permitem uma identificação através das estratégias genéricas definidas por Porter (1991) (Tabela 2).

A importância de cada variável, e consequentemente de cada estratégia, foi medida através da escala Likert, sendo adotados os seguintes atributos: nenhuma importância (N.I); pouco importante (P.I); importante (I); muito importante (M.I) e extremamente importante (E.I).

#### Determinação do tamanho da amostra

A identificação se o tamanho da amostra foi compatível com a realidade do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro no que tange ao posicionamento estratégico foi de acordo com Busab e Morettin (2006). Conforme esses autores, pode-se, em certas ocasiões, querer determinar o tamanho da amostra a ser escolhida de uma população, de modo a obter um erro de estimação previamente estipulado e com determinado grau de confiança. Para tanto é sugerida a equação [1] considerando um erro de 5%.

**Tabela 1.** Questionário aplicado.**Table 1.** Applied questionnaire.

Pedimos a gentileza de responder as perguntas indicando qual o grau de importância através da seguinte escala de valor:

1 = nenhuma importância; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante; 5 = extremamente importante.

Nº	Pergunta	Respostas
01	Para a empresa qual é a importância do desenvolvimento de novos produtos?	1 2 3 4 5
02	Para a empresa qual a importância de agregar serviços para seu cliente?	1 2 3 4 5
03	Qual é a importância da eficiência operacional para sua empresa?	1 2 3 4 5
04	Durante o processo produtivo, qual é a importância do controle de qualidade do produto para sua empresa?	1 2 3 4 5
05	Qual é a importância dada ao treinamento/aprimoramento dos trabalhadores na sua empresa?	1 2 3 4 5
06	Qual é a importância atribuída a competitividade do preço do seu produto pela sua empresa?	1 2 3 4 5
07	Para sua empresa qual é a importância do desenvolvimento de uma identificação forte da sua marca?	1 2 3 4 5
08	Para sua empresa qual a importância do uso e aplicação de novas técnicas e métodos de "marketing"?	1 2 3 4 5
09	Qual a importância atribuída pela sua empresa quanto à implementação e controle dos canais de distribuição?	1 2 3 4 5
10	Qual o nível de importância da forma de obtenção (aquisição) e dos aspectos qualitativos dos insumos e matérias-primas para os processos da empresa?	1 2 3 4 5
11	Qual a importância de se atender regiões geográficas específicas para sua empresa?	1 2 3 4 5
12	Para sua empresa é importante a capacidade de gerar produtos diferenciados e especiais?	1 2 3 4 5
13	Qual a importância de ser praticado o "marketing" pelo composto propaganda e promoção dos seus produtos, para a sua empresa?	1 2 3 4 5
14	Qual o grau de importância de ser mantida uma força de vendas (comercial) para a sua atividade produtiva?	1 2 3 4 5
15	Para sua empresa qual é a importância da aquisição de áreas de plantios florestais para manejo e produção?	1 2 3 4 5
16	Qual é a importância da entrega dos produtos de forma rápida e eficiente para sua empresa?	1 2 3 4 5
17	Qual é a importância do uso e elaboração de pesquisas de mercado para sua empresa?	1 2 3 4 5
18	Para sua empresa qual é a importância de investimentos em tecnologia, melhoria de processos e equipamentos?	1 2 3 4 5
19	Qual é a importância para sua empresa atender grupos específicos de clientes com exclusividade?	1 2 3 4 5
20	Qual é a importância da reputação, do nome e da marca da sua empresa junto ao setor?	1 2 3 4 5

Fonte: Vasques (2006) e Loper (2007)

**Tabela 2.** Variáveis analisadas e respectivas vinculações com a estratégia genérica de Porter (1991).**Table 2.** Analyzed variables and their linkage to Porter's generic strategies (1991).

Variável	Sigla	Estratégia Genérica
1 Desenvolvimento de novos produtos	Dnp	Diferenciação
2 Serviços complementares aos clientes	Scs	
3 Controle de qualidade do produto	Cqp	
4 Pessoal treinado e experiente	Pte	
5 Desenvolvimento de marca forte	Dmf	
6 Uso de novas técnicas ou métodos de marketing	Ntm	
7 Propaganda e promoções	Pp	
8 Manutenção da força de vendas	Mfv	
9 Entrega rápida ao cliente	Erc	
10 Reputação/nome/marca no setor	Rnm	
11 Operação eficiente na produção de bens	Oep	Baixo Custo
12 Preço competitivo	Pc	
13 Busca de suprimentos matéria-prima	Smp	
14 Florestas ou operações de colheita próprias	Fcp	
15 Investimentos em novos processos e equipamentos	Inp	
16 Controle dos canais de distribuição	Ccd	Foco
17 Atendimento a mercados regionais específicos	Amr	
18 Habilidade de produzir produtos especiais	Ppe	
19 Pesquisa de mercado	Pm	
20 Atender a grupos específicos de clientes	Age	

Fonte: Dess e Davis (1984), Vasques (2006) e Loper (2007)

$$n = \frac{S^2 x (1,96)^2}{(0,5)^2} \quad (1)$$

onde:

$n$  = Tamanho da amostra

$S^2$  = Variância da amostra referente às variáveis representativas das estratégias genéricas

Para este cálculo foi considerada a variância entre todas as respostas do questionário, o que totalizou 240 observações para estratégia de Diferenciação (produto de 10 variáveis por 24 empresas), 120 observações para Baixo Custo e o mesmo número para Foco (produto de 5 variáveis por 24 empresas).

### **Percepção da estratégia**

A percepção da estratégia foi conforme o julgamento do grau de importância dos empresários, assim, presumiu-se que a maior média para as variáveis referentes à Diferenciação, Baixo Custo e Foco determinam a estratégia que deve ser adotada no pólo.

Quando não constatada diferença estatisticamente significativa entre as estratégias entendeu-se como ausência de uma estratégia competitiva pura, podendo não existir estratégia competitiva ou existir estratégia competitiva mista. Este resultado está de acordo com que Porter (1991) classifica como “meio-termo”, onde o autor caracteriza esta posição em uma situação estratégica extremamente pobre.

Alguns estudos empíricos que corroboraram a teoria de Porter (1991) foram Dess e Davis (1984), Kumar e Subramanian (1997) e Marques *et al.* (2000). Esses autores identificaram que empresas de uma determinada indústria que adotaram uma única estratégia apresentaram desempenho superior àquelas identificadas como no meio-termo.

Antes de optar pelo teste paramétrico  $t$  para comparativo entre o grau de importância das estratégias foi verificado se as variáveis apresentaram distribuição normal, para tanto, foi aplicado o teste  $W$  de Shapiro-Wilk.

Conforme Pestana e Cageiro (2005), quando as amostras têm dimensão inferior ou igual a 30 observações, os testes  $t$  exigem que o(s) grupo(s) em análise tenha(m) distribuição normal. Segundo o mesmo autor o teste de Shapiro-Wilk é o mais preciso para verificação da normalidade.

Em caso de não-normalidade a comparação entre as estratégias é feita através do teste não-paramétrico de Mann-Whitney. Segundo Pesta-

na e Cageiro (2005), quando se viola a normalidade ou quando a amostra é pequena usam-se em alternativa aos testes  $t$  para médias, testes não paramétricos, como o teste de Mann-Whitney para amostras independentes.

Para identificar a estratégia adotada foi realizada a comparação entre as estratégias com os dados agregados para o pólo e desagregado por empresa, o objetivo foi o de possibilitar um melhor entendimento dos resultados.

A determinação da estratégia para o setor foi obtida através da comparação estatística entre três grupos referentes às estratégias genéricas de Porter (1991). Os grupos foram formados a partir da média de todas variáveis de cada estratégia por empresa o que contabilizou 24 observações (uma por empresa) para cada estratégia genérica.

Os grupos comparados por empresa foram a partir das variáveis representativas das estratégias de Diferenciação, Baixo Custo e Foco e contaram, respectivamente, com 10, 5 e 5 observações. Os resultados para o pólo e desagregados por empresa não são diretamente comparáveis devido, entre outros fatores, a diferença do tamanho das amostras consideradas.

Devido o pequeno tamanho da amostra para a análise por empresa foi desnecessária a verificação de normalidade, tendo sido aplicado diretamente o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Ishibashi *et al.* (2007) em trabalho relacionado à área de medicina utilizaram o teste Mann-Whitney no comparativo de resultados para amostras de apenas 3 e 5 pacientes.

O software utilizado para realizar todos os testes foi o SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) versão 15.0 para Windows. Foram admitidos valores estatisticamente significantes àquelas com uma probabilidade de erro de até 5%.

Os resultados esperados são de uma estratégia de Baixo Custo. Conforme Lanzer *et al.* (1997) a maioria das empresas da região considera como melhor estratégia a minimização de custos, ao invés da diferenciação em função da condição de tomadores de preços no mercado internacional. De forma similar, Coutinho (1999) destaca que para indústria moveleira o preço é mais importante que a diferenciação do produto.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Determinação do tamanho da amostra**

O tamanho da amostra de 24 observações foi adequado para determinação das estratégias genéricas para o pólo moveleiro analisado. Con-

forme Bussab e Morettin (2006) o tamanho da amostra que permite fazer inferências adequadas sobre a estratégia do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro foram de 21, 20 e 19 observações para, respectivamente, as estratégias de Diferenciação, Baixo Custo e Foco. (Tabela 3)

Segundo os resultados da Tabela 3, pode-se inferir que a percepção quanto à importância da estratégia de Foco foi ligeiramente mais heterogênea (maior variância), carecendo de informações de uma maior amostra para representar a posição quanto a esta estratégia.

**Tabela 3.** Tamanho da amostra para inferir sobre as estratégias genéricas com uma probabilidade de erro de 5%.

**Table 3.** Sample size allowing to infer on the generic strategies with a standard error of 5%.

Estratégia Genérica	Variância (S <sup>2</sup> )	Tamanho da amostra (n)
Diferenciação	1,31	20,08
Baixo Custo	1,23	18,85
Foco	1,38	21,17

Fonte: Elaborada pelos autores

### Percepção da estratégia

#### Verificação de normalidade

As hipóteses assumidas pelo teste de Shapiro-Wilk são que valores significantes (nível de significância menor que 0,05) indicam desvio de normalidade. Conforme os resultados da Tabela 4 apenas uma variável (Amr) apresentou valor não significativo a 5% de probabilidade, podendo então ser considerada com uma distribuição normal e, assim, desencorajando a utilização do teste *t* para média e fundamentando a aplicação do teste de Mann-Whitney.

Além de adequados em situações de desvios de normalidade, o teste de Mann-Whitney apresenta a vantagem de poder ser aplicado em escalas ordinais e, conseqüentemente, elimina qualquer limitação referente à admissão da Escala de Likert como quantitativa. Porém, apresenta a desvantagem de ser estatisticamente menos poderoso.

#### Comparação estatística das estratégias

A Tabela 5 apresenta os resultados referentes às estratégias genéricas. A análise das informações contidas na Tabela 5 indica que as variáveis representativas da estratégia de Baixo Custo obtiveram a maior média (4,02), porém não distante da média da estratégia de Diferenciação (3,87) e por último a estratégia de Foco (3,18).

Conforme o teste de Mann-Whitney não foi possível identificar diferença estatística entre a impor-

tância da estratégia de Diferenciação e Baixo Custo o que, sob os conceitos de Porter (1991), significa uma “estratégia pobre” e não recomendada para ser competitivo nos mercados visados. Já a estratégia de Foco foi configurada como de menor importância (Tabela 5), ou seja, esta não é efetivamente a linha conduzida pelo pólo como prioritária.

**Tabela 4.** Resultados do teste W de normalidade de Shapiro-Wilk.

**Table 4.** Results of the Shapiro-Wilk W normality test.

	Estatística	Número de Observações	Nível de Significância
Dnp	0,60	24	0,00
Scs	0,85	24	0,00
Cqp	0,45	24	0,00
Pte	0,90	24	0,02
Dmf	0,90	24	0,02
Ntm	0,85	24	0,00
Pp	0,82	24	0,00
Mfv	0,81	24	0,00
Erc	0,72	24	0,00
Rnm	0,72	24	0,00
Oep	0,53	24	0,00
Pc	0,82	24	0,00
Smp	0,80	24	0,00
Fcp	0,89	24	0,01
Inp	0,83	24	0,00
Ccd	0,92	24	0,05
Amr	0,92	24	0,06
Ppe	0,81	24	0,00
Pm	0,92	24	0,05
Age	0,89	24	0,01

Fonte: Elaborada pelos autores

**Tabela 5.** Diferença estatística entre as estratégias genéricas.

**Table 5.** Statistical difference between the generic strategies.

Estratégia Genérica	Grupo de Médias Iguais	
	1	2
Baixo Custo	4,02	
Diferenciação	3,87	
Foco		3,18

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados obtidos neste estudo não referendaram uma estratégia de baixo custo como sugere Lanzer *et al* (1997) e Coutinho (1999), e podem estar refletindo um período de transição do modelo estratégico do pólo, que sempre atuou com custo baixo. Corroborando a idéia de transição estratégica, no início desta década Denk (2000) destacou que a maioria das empresas do Alto Vale do Rio Negro projetava para a produção de um móvel diferenciado, de maior qualidade e ecologicamente correto.

Outra possível explicação para a percepção das variáveis relacionadas à Diferenciação terem

a mesma importância daquelas de Baixo Custo se deve ao atual momento de dificuldades que o pólo enfrenta. É possível que a consolidação da China na posição de baixo custo e a desvalorização do real nos últimos anos (entre 2003 e 2007) tenha levado os empresários a, recentemente, perceberem uma maior importância nas variáveis de Diferenciação.

A China nos últimos anos, quando se analisa suas exportações para os EUA (principal importador do móvel produzido pelo pólo de Rio Negro), quase triplicou o seu valor exportado entre 2000 e 2005, tornando-se o principal fornecedor de móveis para o mercado americano (Henkin, 2007).

Portanto, estes fatores podem estar obrigando o pólo a redefinir sua linha estratégica, que pelos resultados, indicam procurar a estratégia de diferenciação como ideal, onde a escala (o pólo é formado principalmente por micro e pequenas empresas) perde parcialmente sua importância e outros fatores estratégicos, principalmente de marketing são trabalhados.

Além da determinação da estratégia agregada para o pólo foi verificada a estratégia de cada empresa em separado com o objetivo de auxiliar o entendimento dos resultados (Tabela 6).

**Tabela 6.** Análise estatística das estratégias genéricas por empresa.

**Table 6.** Statistical analysis of the generic strategies, according to company.

Empresa	Estratégia Genérica	Grupo de Médias Iguais		Empresa	Estratégia Genérica	Grupo de Médias Iguais	
		1	2			1	2
1	Baixo Custo	4,60		13	Baixo Custo	4,20	
	Diferenciação	4,30			Diferenciação	4,30	
	Foco		3,20		Foco	3,80	
2	Baixo Custo	3,20		14	Baixo Custo	2,80	
	Diferenciação	3,60			Diferenciação	2,90	
	Foco	3,40			Foco	2,40	
3	Baixo Custo	3,60		15	Baixo Custo	4,40	4,40
	Diferenciação	3			Diferenciação	4,50	
	Foco	2,80			Foco		3,60
4	Baixo Custo	5,00		16	Baixo Custo	4,80	
	Diferenciação	4,30	4,30		Diferenciação	4,00	
	Foco		3,40		Foco		2,80
5	Baixo Custo	4,00		17	Baixo Custo	2,40	
	Diferenciação	3,50			Diferenciação	2,40	
	Foco	3,20			Foco	2,00	
6	Baixo Custo	3,80		18	Baixo Custo	5,00	
	Diferenciação	3,80			Diferenciação	3,80	
	Foco	3,40			Foco	2,60	
7	Baixo Custo	3,20	3,20	19	Baixo Custo	4,00	
	Diferenciação	4,40			Diferenciação	3,60	
	Foco		2,60		Foco		2,60
8	Baixo Custo	4,80		20	Baixo Custo	4,60	4,60
	Diferenciação	4,60			Diferenciação	4,80	
	Foco	4,20			Foco		3,40
9	Baixo Custo	4,20		21	Baixo Custo	3,60	
	Diferenciação	3,80			Diferenciação	3,90	
	Foco	2,60			Foco	4,00	
10	Baixo Custo	4,40		22	Baixo Custo	4,00	
	Diferenciação	4,70			Diferenciação	3,30	
	Foco	3,60			Foco	3,40	
11	Baixo Custo	3,80		23	Baixo Custo	3,20	
	Diferenciação	3,90			Diferenciação	2,50	
	Foco	3,20			Foco	1,80	
12	Baixo Custo	4,60		24	Baixo Custo	4,20	
	Diferenciação	4,50			Diferenciação	4,40	
	Foco	4,60			Foco	3,80	

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados da Tabela 6 indicam que nenhuma empresa em separado apresentou diferença estatisticamente significativa entre as estratégias de Baixo Custo e Diferenciação, entretanto, ao contrário dos resultados agregados, a determinação da estratégia de Foco como estatisticamente menos importante só foi corroborada por 2 empresas (1 e 16 na Tabela 6).

Possivelmente o fato de que poucas empresas tenham indicado a estratégia de Foco como estatisticamente menos importante comparativamente aos resultados para o pólo deve-se à diferença do tamanho das amostras consideradas. Apesar do teste de Mann-Whitney ser indicado para amostras pequenas, um aumento do tamanho da amostra pode ter tornado os testes de significância mais sensíveis.

A partir dos resultados constantes nas Tabelas 5 e 6, pode-se inferir que, em geral, a percepção dos empresários do pólo moveleiro analisado não converge para uma única posição estratégica e, assim, pode ser caracterizada pela ausência de uma estratégia competitiva pura.

A ausência de uma estratégia competitiva pura pelo pólo e pelas empresas sugeridas pela análise dos resultados não é de se estranhar. Denk (2000) destaca que, em geral, as empresas do pólo ainda estão muito voltadas para aspectos internos, principalmente ligados ao processo produtivo, deixando em segundo plano, aspectos externos mais voltados ao cliente. O autor também aponta as frágeis relações de cooperação entre as empresas e a falta de estratégias cooperativas de longo prazo.

Portanto, as empresas do pólo moveleiro do Alto Rio Negro estão deixando de aproveitar as vantagens de uma estratégia bem definida, devendo repensar o modelo atual e realizar seus modelos estratégicos de forma clara dentro de análises consistentes.

O não posicionamento em torno de uma única estratégia genérica foi similar aos resultados encontrados por Vasques (2006) e Loper (2007). Ambos os autores aplicaram a teoria de Porter (1991), sendo que o primeiro identificou a orientação estratégica da empresa florestal no Brasil e o segundo analisou o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro através de um instrumental estatístico multivariado.

Não foi possível identificar uma estratégia eficiente de Baixo Custo e, muito menos, de Diferenciação ou Foco para o pólo moveleiro analisado. Uma liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em alta escala,

um controle rígido dos custos e despesas, fonte abundante de mão-de-obra barata, acesso favorável às matérias-primas etc.

Os requisitos para obter sucesso em uma estratégia de Diferenciação são, entre outros, uma grande capacidade em pesquisa básica, grande habilidade de marketing, engenharia de produto e forte coordenação entre funções em P&D.

Já a estratégia do Foco é bem diferente das outras, consistindo em adotar os princípios do Baixo Custo ou Diferenciação em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria (PORTER, 1989 e PORTER, 1991).

A sustentabilidade pela opção por uma estratégia de Baixo Custo parece frágil. Denk (2000) destacou a grande quantidade de pequenas e médias empresas no cluster moveleiro do Alto Vale do Rio Negro e aponta a falta de escala como um problema crucial com o qual se deparam as empresas.

O autor também apontou que muitas empresas não possuíam domínio de metodologia de custos e destacou que a produtividade do trabalhador no pólo foi de US\$ 25 mil empregado/ano, enquanto nos EUA e Canadá este valor ultrapassava US\$ 150 mil empregado/ano. Some-se a estes fatores o alto custo da mão-de-obra comparativo à China. Segundo a consultoria Roland Berger citado por Camara (2004), a mão-de-obra brasileira sai a US\$ 3,19 por hora enquanto o trabalhador chinês custa, em média, US\$/hora 1,04.

Em relação ao acesso favorável das matérias primas, especificamente a madeira, principal insumo consumido, o pólo possui pouca área reflorestada e se depara com uma estrutura altamente concentrada na negociação da mesma. Além disso, Bazzi (2006) destacou que o governo chinês fornece suporte para manter o preço da matéria-prima estável, e acrescentou que é impossível o Brasil competir com os preços que a China oferece ao mercado mundial de móveis populares.

O pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro possivelmente não se encontra em uma posição favorável quanto à estratégia de diferenciação. Segundo Coutinho e Ferraz (1994) as empresas moveleiras no Brasil, em geral, pouco investem em propaganda e marketing.

Denk (2000) apontou que o estilo e design foram considerados apenas o quinto fator que mais exerce influência sobre as vendas do pólo. O autor também indica que na área de P&D, os investimentos estão insuficientes no aspecto de equipe qualificada no desenvolvimento de pro-

jetos e produtos. Gorini (1998) destacou que o baixo investimento em projeto e design é uma característica da indústria moveleira nacional como um todo. Para Malschitzky (2006), há também a responsabilidade das empresas no que se refere a prazos de entrega e aponta que os fabricantes ainda acreditam que duas a três semanas de atraso sejam normais.

A estratégia de Foco parece também não se aplicar às empresas moveleiras do Alto Vale do Rio Negro. Para Denk (2000), as empresas da região, em geral, estão mais voltadas à produção do que ao mercado e cliente. Segundo o autor, a indústria exportadora de móveis de madeira de pinus produz uma commodity (produtos de baixa diferenciação apropriados para estratégia de baixo custo).

Com a desvalorização do real nos últimos anos, o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro provavelmente vem se consolidando em uma posição de “meio-termo”. Por ter priorizado o mercado externo é bem possível que agora tenha dificuldades para concorrer pelo mercado nacional com outros pólos moveleiros mais especializados e bem localizados neste segmento, como por exemplos, os pólos de Mirassol (SP), Ubá (MG) e Arapongas (PR).

No mercado internacional, a valorização do real frente ao dólar ressaltou as desvantagens de competir por preço no baixo custo contra países altamente competitivos nesta estratégia como, por exemplo, a China e Alemanha.

Entre outros fatores, a abundância de mão-de-obra barata vem consolidando a China como um produtor de Baixo Custo em várias indústrias e, em relação à Alemanha, Gorini (1998) aponta que as principais vantagens competitivas do país são baseadas em economias de escala tanto na produção quanto na comercialização do móvel.

Em relação a uma diferenciação com base na tecnologia e design o Brasil ainda está longe de competir com a Itália, líder mundial em novos estilos de móveis. Conforme Gorini (1998), o móvel italiano é baseado em pequenas empresas inovadoras especializadas em determinados segmentos de mercado, cujo tamanho permite maior flexibilidade para atender às variações da demanda. Conforme Coutinho e Ferraz (1994), a Itália é o paradigma que determina o padrão de consumo mundial de móveis.

Apesar das grandes dificuldades que o pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro vem atravessando, acredita-se que possua vários pontos

fortes que, se bem explorados pelas empresas, podem ser transformados em vantagens competitivas em qualquer uma das três direções propostas por Porter (1991).

## CONCLUSÕES

A análise dos resultados do trabalho realizado enseja as seguintes reflexões e conclusões:

- não foi percebido o comprometimento dos empresários do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro com apenas uma estratégia genérica de Porter, sugerindo, uma situação de “meio termo” e um posicionamento estratégico pobre;
- o pólo analisado pode estar em uma fase de transição estratégica, pois há evidências que esteja perdendo competitividade em baixo custo e, portanto, é necessário encontrar outro modelo estratégico para não serem excluídos dos mercados em que atuam;
- são requeridas pesquisas mais específicas para que análises mais aprofundadas sobre os fatores que estão determinando a perda de competitividade do pólo analisado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAZZI, V. China domina mercado de móveis e Brasil precisa se ajustar para manter bom desempenho. *Câmara Brasil China*. 2006. Disponível em: <[http://www.camarabrasilchina.com.br/pg\\_dinamica/bin/pg\\_dinamica.php?id\\_pag=2523](http://www.camarabrasilchina.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_pag=2523)>. Acesso em: 20 set. 2008.
- BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P.A. *Estatística básica*. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAMARA, E.B. *Brasileiro trabalha menos que chinês e europeu do Leste, diz estudo*. 2004. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/brasileiro\\_trabalha\\_menos\\_que\\_chines\\_e\\_europeu\\_do\\_leste\\_diz\\_estudo/1950/](http://www.administradores.com.br/noticias/brasileiro_trabalha_menos_que_chines_e_europeu_do_leste_diz_estudo/1950/)>. Acesso em: 20 set. 2008.
- CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.1, n.3, p.7-30, 1997.
- COUTINHO, L. *Design como fator de competitividade na indústria moveleira*. Campinas: SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL/FECAMP/UNICAMP/IE/NEIT, 1999.



- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1994.
- DENK, A. **Dinâmica competitiva do Cluster moveleiro da região de São Bento do Sul-SC**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DENK, A. **Estudo setorial do cluster industrial moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro**. São Bento do Sul: SINDUSMOBIL; Rio Negrinho: SINDICOM, 2006. 34p.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S.P. Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, Champaign, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.
- GORINI, A.P.F. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.8, p.1-50, 1998.
- HAMBRICK, D.C. An empirical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management Journal*, Champaign, v.26, n.2, p.213-230, 1983a.
- HAMBRICK, D.C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, Champaign, v.26, n.4, p.687-707, 1983b.
- HENKIN, H. Análise econômica e suporte para decisões empresariais. *Cenário moveleiro*, Bento Gonçalves, n.4, 2007. Disponível em: <[http://www.cgimoveis.com.br/lista\\_documentos?foco=mercado](http://www.cgimoveis.com.br/lista_documentos?foco=mercado)>. Acesso em 05 set 2008.
- HERBERT, T.T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology and strategy content. *Strategic Management Journal*, v.8, p.135-147, 1987.
- HILL, C.W.L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, v.13, n.3, p.401-412, 1988.
- ISHIBASHI, M.; MAURINO JUNIOR, D.; DEL ROIO L. JUNIOR, R. Glicemia e insulinemia em crianças e adolescentes obesos após 12 semanas de treinamento físico. *Revista Paulista de Pediatria*, São Paulo, v.25, n.1, p.33-37, 2007.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. Porter's strategic types: differences in internal process and their impact on performance. *Journal of Applied Business Research*, v.14, n.1, p.107-124, 1997.
- LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N.; CUNHA, C. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997. (Convênio BRDE/FUNCITEC/FEESC/UFSC).
- LOPER, A.A. **Determinação da orientação estratégica do pólo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro, SC pela aplicação de métodos analíticos da análise fatorial**. 2007. 108p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.
- MALSCHITZKY, J.P. China domina mercado de móveis e Brasil precisa se ajustar para manter bom desempenho. Câmara Brasil China. 2006. Disponível em: <[http://www.camarabrasilchina.com.br/pg\\_dinamica/bin/pg\\_dinamica.php?id\\_pag=2523](http://www.camarabrasilchina.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_pag=2523)>. Acesso em: 20 set. 2008.
- MARQUES, A.; LISBOA, J.; ZIMMERER, T.W.; YASIN, M.M. The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: an empirical investigation. *European Business Review*, Bingley, v.12, n.1, p.34-40, 2000.
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN JR., H. Organizational strategy structure and process. *Academy of Management Review*, v.3, n.3, p.546-562, 1978.
- MILLER, A.; DESS, G.G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.30, n.4, p.553-585, 1993.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in Strategic Management*, Greenwich, v.5, p.1-67, 1988.

- MURRAY, A.I. A contingency view of Porter's: generic strategies. *Academy of Management Review*, v.13, n.3, p.390-400, 1988.
- PESTANA, M.H.; CAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2005.
- PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, New York, n.4134, p.60-78, 1996.
- VASQUES, A.G. **A identificação da orientação estratégica da empresa florestal no Brasil: uma aplicação da teoria de Porter**. 2006. 154p. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.
- VERAS, D. Madeira e sangue. Disponível em: <[http://www.observatoriosocial.org.br/arquivos/biblioteca/conteudo/1908er11\\_16a28.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/arquivos/biblioteca/conteudo/1908er11_16a28.pdf)>. Acesso em: 05 set 2008.

Recebido em 08/10/2008  
Aceito para publicação em 01/07/2009