

Série Documentos

Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Nº 52 - 2011 ISSN 0102 - 2164

Cadeia produtiva da movelaria: polo moveleiro de Carmo do Cajuru



**Cadeia produtiva da movelaria:
polo moveleiro de
Carmo do Cajuru**

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Antônio Augusto Júnior Anastasia

Governador

Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Elmiro Alves do Nascimento

Secretário

EPAMIG - Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

Conselho de Administração

Elmiro Alves do Nascimento

Antônio Lima bandeira

Pedro Antônio Arraes Pereira

Adauto Ferreira Barcelos

Osmar Aleixo Rodrigues Filho

Décio Bruxel

Sandra Gesteira Coelho

Elifas Nunes de Alcântara

Vicente José Gamarano

Joanito Campos Júnior

Helton Mattana Saturnino

Conselho Fiscal

Carmo Robilota Zeitune

Heli de Oliveira Penido

José Clementino dos Santos

Evandro de Oliveira Neiva

Márcia Dias da Cruz

Celso Costa Moreira

Presidência

Antônio Lima Bandeira

Vice – Presidência

Mendherson de Sousa Lima

Diretoria de Operações Técnicas

Plínio César Soares

Diretoria de Administração e Finanças

Aline Silva Barbosa de Castro



EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS

EPAMIG

Série Documento nº 52

ISSN 0102-2164

Cadeia produtiva da movelaria: polo moveleiro de Carmo do Cajuru

*Fabrício Molica de Mendonça*¹

*Frederico Alfenas Silva Valente Paes*²

*João Batista Rezende*³

*Paulo Rogério Soares de Oliveira*⁴

*Antônio de Pádua Alvarenga*⁵

Viçosa, MG
2011

¹ Eng^o Produção, D.Sc., Prof. Depto. UFSJ- Ciências Administrativas e Contábeis, Campus Cetam, CEP 36307-352 São João del Rei-MG. Correio eletrônico: fabriciomolica@yahoo.com.br

² Eng^o Florestal, BS, Mestrando em Solos na Universidade Federal de Viçosa. Correio eletrônico: fredericoalfenas@gmail.com

³ Economista Rural, D.Sc. Doutor em Administração na Universidade Federal de Lavras (UFLA/DAE). Pesquisador da Fundação João Pinheiro. CEP 31275-150 Belo Horizonte - MG. Correio eletrônico: joao.rezende@fjp.mg.gov.br

⁴ Eng^o Florestal, D.Sc., Prof. UFRN, CEP 59072-970 Natal-RN. Correio eletrônico: proliveira@ufrnet.br

⁵ Eng^o Agr^o, D.Sc., Pesquisador U.R.EPAMIG ZM, Caixa Postal 216, CEP 36570-000 Viçosa-MG. Correio eletrônico: padua@epamig.ufv.br

©1983 EPAMIG
Série Documento, nº 52
ISSN 0102-2164

A reprodução desta Série Documentos, total ou parcial, poderá ser feita, desde que citada a fonte.

Os nomes comerciais apresentados nesta Série Documentos são citados apenas para conveniência do leitor, não havendo preferência por parte da EPAMIG por este ou aquele produto comercial.

A citação dos termos técnicos seguiu a nomenclatura proposta pelo autor.

PRODUÇÃO

Unidade Regional EPAMIG Zona da Mata

Trazilbo José de Paula Júnior

Coordenação Técnica

Antônio de Pádua Alvarenga

Departamento de Publicações

Vânia Lúcia Alves Lacerda

Diagramação: Suprema Gráfica e Editora Ltda.

Revisão: Ana Maria Gouveia

Capa: Fabriciano Chaves Amaral

Foto da capa: Antônio de Pádua Alvarenga

Impressão: Suprema Gráfica e Editora Ltda.

Aquisição de exemplares

Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

Unidade Regional EPAMIG Zona da Mata

Vila Giannetti 46, Campus da UFV

CEP 36570-000 Viçosa-MG - Tel.: (31) 3891-2646 - e-mail: ctzm@epamig.br

EPAMIG-Sede - Departamento de Transferência e Difusão de Tecnologia - Divisão de Transferência Tecnológica - Telefax: (31) 3489-5002 - e-mail: publicacao@epamig.br

Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária:
EPAMIG, UFLA, UFMG, UFV

A Cadeia Produtiva da Moveleira: polo moveleiro de Carmo do Cajuru / Fabrício Molica de Mendonça ...[et al.] - Viçosa, MG: EPAMIG-UREZM, 2011.

60p. – (EPAMIG. Série Documentos,52).

ISSN 0102-2164

1. Cadeia Florestal. 2. Madeira. 3. Moveis. I. Mendonça, F. M. de II. Valente Paes F.A.S. III. Rezende J.B. IV. Oliveira, P.R.S V. Alvarenga, A. de P. VI. Série.

Esta Série Documentos é o resultado parcial do estudo da cadeia produtiva do carvão vegetal em Minas Gerais, como parte integrante do projeto “Estrutura e dinâmica de cadeias produtivas no Complexo Agroindustrial de Florestas Plantadas em Minas Gerais - CAIFP-MG” coordenado pela EPAMIG.

COORDENAÇÃO GERAL

Antônio de Pádua Alvarenga - U.R. EPAMIG ZM

Membros Integrantes

Paulo Rogério Soares de Oliveira – UFRN

Fabrcio Molica de Mendonça – UFSJ

João Batista Rezende - FJP

Maria Lélia Rodrigues Simão – EPAMIG – Sede

Francisco de Paula Neto – EPAMIG – Sede

Sebastião Renato Valverde – UFV

José Batuíra de Assis – SEAPA – MG

Mario Ramos Vilela – SECTES-MG/SEAPA-MG

Frederico Alfenas Silva Valente Paes – UFV/EPAMIG – Pós graduação

Antônio de Pádua Nacif – Polo de Florestas

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem à atenção dos empresários do município de Carmo do Cajuru e municípios vizinhos, por ocasião da coleta de informações necessárias a realização deste trabalho.

Agradecemos também à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), pelo apoio financeiro ao projeto “Estrutura e a Dinâmica das Cadeias Produtivas no Complexo Agroindustrial de Florestas Plantadas em Minas Gerais - CAIFP-MG”.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO NO BRASIL E EM MINAS GERAIS	13
O panorama do setor moveleiro em Minas Gerais	14
3. HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO POLO MOVELEIRO DE CARMO DO CAJURU	17
3.1. Caracterização geral do município de Carmo do Cajuru	17
3.2. O surgimento da indústria do setor moveleiro em Carmo do Cajuru	20
A fundação e crescimento da Mobiliadora Líder	21
A expansão do mercado da Líder e a formação do aglomerado	23
A organização do APL e a busca pela competitividade das empresas	26
4. ABORDAGEM SISTÊMICA DOS NEGÓCIOS NA CADEIA PRODUTIVA	28
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
6. ESTRUTURA E DINÂMICA DA CADEIA PRODUTIVA DA MOVELARIA	30
6.1. A cadeia produtiva da movelaria em Minas Gerais	30
7. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DE CARMO DO CAJURU	33
7.1. Ambientes organizacional e institucional	38
7.1.1. Descrição dos agentes e organizações	38
Empresas do segmento central que formam as fábricas produtoras de móveis	38
Empresas e organizações ligadas às atividades conexas	39
Empresas e organizações ligadas às atividades complementares	41
Consumo de madeira	41
Mercado consumidor	41
7.1.2. Ambientes de atuação dos agentes da cadeia produtiva	42
Ambiente organizacional	42
Ambiente institucional	44
8. PERCEPÇÕES DOS EMPRESÁRIOS DO POLO MOVELEIRO DE CARMO DO CAJURU	45
8.1. Em relação ao ambiente organizacional	46
8.2. Em relação ao ambiente institucional	47
8.3. Em relação ao ambiente competitivo	49
8.4. Em relação ao ambiente tecnológico	50
8.5. Em relação à composição dos custos	51
8.6. Em relação à classificação tributária e à geração de empregos	52
8.7. Em relação ao cenário político e econômico observado em 2009	52
8.8. Em relação ao cenário ideal para atuação da empresa moveleira de Carmo do Cajuru	53
8.9. Em relação às sugestões dos empresários para o governo de Minas Gerais	54
9. PRINCIPAIS PONTOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS	55
10. CENÁRIOS TENDENCIAL E NORMATIVO	55
10.1. Cenário Tendencial	56
10.2. Cenário Normativo	56
11. REFERÊNCIAS	57

APRESENTAÇÃO

Esta Série Documentos é um relatório parcial do projeto “Estrutura e Dinâmica das Cadeias Produtivas no Complexo Agroindustrial de Florestas Plantadas em Minas Gerais – CAIFP-MG”, realizado por parceria entre a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais (EPAMIG), a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a Fundação João Pinheiro (FJP), a Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), o Polo de Excelência em Florestas, a Secretaria Estadual de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais (Seapa-MG) e a Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (Sectes-MG).

O objetivo do projeto foi atender à demanda do governo estadual referente a informações sobre a produção e a sustentabilidade do agronegócio do setor moveleiro, considerando a importância do setor, já que Minas Gerais é o quinto estado do país em número de estabelecimentos industriais produtores de móveis.

Esse setor industrial é formado, em grande parte, por micro e pequenas empresas de origem familiar e de capital nacional, caracterizado por alta verticalização e baixo grau de produção especializada. Por um lado, esta indústria tem contribuído para o aumento do emprego e da renda, permitindo a redução da pobreza e o aumento do acesso aos serviços sociais básicos, bem como para o aumento da arrecadação de tributos e divisas para os municípios e para o estado. Por outro lado, a grande demanda por produtos madeireiros e as perspectivas de crescimento do setor podem intensificar a devastação de florestas nativas e de outros recursos naturais.

Diante disso, visando, ao mesmo tempo, ao atendimento da demanda de mercado e à utilização sustentável de recursos produtivos, foram realizados estudos de novas tecnologias e de áreas de plantio florestal, de técnicas de produção industrial e de gestão de recursos para a realização de parcerias dentro das cadeias produtivas, entre outros temas. Nesse sentido, há necessidade de estudos atuais e sistematizados dos ambientes políticos, organizacional e institucional das cadeias ligadas à produção florestal, conforme foi realizado no polo moveleiro de Carmo do Cajuru.

Antônio Lima Bandeira
Presidente da EPAMIG

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, já se observam mudanças significativas no mercado de produtos florestais. Os preços da madeira e derivados sofreram aumento devido ao descompasso entre oferta e demanda e, acredita-se, pelo fato de o ciclo de produção prevalecer por mais alguns anos. O crescimento de preços decorrentes de escassez na oferta está contribuindo para aumentar a atratividade pelo negócio florestal, provocando a expansão das áreas plantadas tanto pelas empresas consumidoras, nas modalidades de fomento e em áreas próprias, quanto pelos produtores rurais independentes de parcerias ou contratos, inclusive os agricultores familiares. É cada vez maior a utilização diversificada de madeira em geral na indústria brasileira.

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 aumentem a produção e a produtividade. Como resultado, houve um crescimento do mercado interno de produtos florestais, e o país cresceu em importância na exportação de produtos tradicionais, ampliando os mercados de painéis e móveis.

Se, por um lado, o agronegócio florestal e a indústria consumidora de produtos florestais geram empregos, renda, tributos e divisas para o estado, por outro alguns segmentos, mais especificamente aqueles que consomem carvão vegetal a partir de florestas nativas, ainda atuam num contexto que tende a contribuir para a devastação das florestas nativas. Esta situação já está mudando devido à ação do governo e das empresas, que poderão consumir, a partir de 2017, apenas 5% de carvão de mata nativa. Observa-se por isso, a ampliação dos plantios dos produtores independentes de gusa e de outros segmentos da economia.

Diante desse cenário, percebe-se a importância do assunto, pois a produção e o consumo para fins industriais e oriundos de vegetação nativa

permanecem à custa da devastação dos biomas, a exemplo da demanda total de carvão vegetal em Minas Gerais, que é suprida de 45% de madeira proveniente de florestas nativas (REZENDE; SANTOS, 2010), além do desmatamento decorrente da expansão agropecuária, gerando impactos negativos de grandes proporções. Em função disso, estimativas recentes apontam um déficit anual entre 20 e 40 mil estéreos/ano de madeira proveniente de florestas plantadas, no período 2008-2014, para atender à demanda diversificada de vários setores consumidores em Minas Gerais (OLIVEIRA et al., 2010).

Tendo em vista a grande demanda por produtos madeireiros e as perspectivas de crescimento para os setores que os adquirem, é necessário buscar informações, novas áreas e tecnologias de plantio de florestas que atendam a este mercado e que não prejudiquem o meio ambiente, considerando-se que o meio ambiente é composto da natureza, indivíduo e sociedade. Há, portanto, a necessidade de criar condições socioeconômicas, institucionais e culturais que estimulem o progresso científico poupador dos recursos naturais.

Nesse sentido, há necessidade de estudos atuais, sistematizados e completos sobre os ambientes político, organizacional e institucional em que estão inseridas as cadeias ligadas à produção florestal. Isso porque os estudos, em sua maioria, apresentam apenas os fluxogramas onde são mostrados os agentes e suas inter-relações, agregados a outros setores econômicos, não revelando a verdadeira importância econômica e social na geração de postos de trabalho, renda, tributos, tecnologias e ações ambientais específicas de cada um deles. Nesse sentido, este trabalho tem como finalidade principal apresentar a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva do polo moveleiro de Carmo do Cajuru, responsável por 2.200 empregos diretos e 300 empregos indiretos na região.

2. PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO NO BRASIL E EM MINAS GERAIS

No Brasil, existem 15,25 mil indústrias de móveis, responsáveis pela geração de 275,6 mil empregos. Grande parte dessas indústrias localiza-se nas regiões Sul e Sudeste do país, e o Estado de São Paulo concentra o maior número de empresas. Cerca de 31% das empresas do setor e 47% da mão de obra estão concentradas nos principais polos moveleiros, com destaque para a Grande São Paulo (SP), Bento Gonçalves (RS), Grande Belo Horizonte (MG), São Bento do Sul (SC) e Ubá (MG). Além disso, os principais polos foram responsáveis por produzir 228 mil peças em 2009, que correspondeu a 62% do volume total produzido no período (MOVERGS, 2010).

No período de 2001 a 2010, o setor moveleiro nacional triplicou seu faturamento, passando de R\$ 9,7 bilhões em 2001 para R\$ 29,72 bilhões em 2010 (MOVERGS, 2010).

Vale ressaltar que, em 2010, a produção nacional de painéis de madeira industrializada cresceu 10,5%, com destaque para o consumo doméstico. Esse aumento se deu em função do aumento da renda dos consumidores, da ampliação do emprego, da maior oferta de crédito, do crescimento do PIB, além do incremento das políticas públicas voltadas para o setor habitacional, aumentando a demanda por móveis e, por extensão, o consumo de painéis de madeira (ABRAF, 2011).

A indústria moveleira nacional constitui-se principalmente por micro e pequenas empresas, em que a grande maioria é de origem familiar e constituída por capital nacional. Possuem baixo grau de especialização da produção e são altamente verticalizadas, ou seja, uma mesma unidade fabril realiza vários processos de produção e elabora vários produtos (IEL-MG, 2002).

Leão e Naveiro (2010) classificam a indústria nacional de móveis em: móveis de madeira, móveis de vime e junco, e móveis de metal e de

plástico. Os móveis de madeira são os mais representativos, correspondendo a 78,9% do mercado moveleiro.

O mercado interno é o principal destino dos móveis produzidos pela indústria nacional, em especial os móveis residenciais, que representam 73,5% das vendas. Em relação ao mercado externo, os maiores consumidores dos móveis produzidos no Brasil são Estados Unidos, Argentina, França e Inglaterra (LEÃO; NAVEIRO, 2010).

No que diz respeito ao processo produtivo, algumas empresas adotam a meta de estoques nulos, buscando a efetivação de técnicas de produção como o “just-in-time”, a exemplo dos móveis retilíneos. Outras não conseguem reduzir os estoques, pois trabalham com diversos produtos, são verticalizadas e possuem dificuldades de fornecimento de matéria-prima. A produção de móveis torneados se encaixa nesta característica (LEÃO; NAVEIRO, 2010).

O panorama do setor moveleiro em Minas Gerais

Minas Gerais é o quinto estado do país com o maior número de estabelecimentos produtores de móveis, o que corresponde a 13,2% do número de estabelecimentos desse segmento no Brasil (ROSA et al., 2007, citado por MENDONÇA, 2008). De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG, 2009), no Estado existem 3.607 empresas do sub-setor “madeira e mobiliário”, que juntas empregam 62.063 trabalhadores.

Quantitativamente, a produção de móveis em Minas Gerais está concentrada nas microrregiões de Belo Horizonte, Ubá e Divinópolis (com destaque para o município de Carmo do Cajuru), que correspondem a 67% do emprego (Quadro 1) e 59% do total de estabelecimentos do setor no Estado (Quadro 2). O maior polo moveleiro de Minas Gerais, com predominância de móveis em madeira, é o de Ubá (MENDONÇA, 2008).

Cerca de 95% das empresas moveleiras mineiras são de pequeno e médio porte. Elas produzem principalmente cadeiras, estantes, móveis para salas e dormitórios, e móveis sob encomenda (MAFIA, 2003).

Quadro 1. Participação percentual no emprego da indústria de móveis em Minas Gerais: regiões selecionadas (dados referentes ao ano de 2007)

Polos moveleiros	Fabricantes de móveis com predomínio de madeira (%)	Fabricantes de móveis com predomínio de metal (%)	Fabricantes de móveis com outros materiais (%)	Fabricantes de colchões (%)	Total (%)
Ubá	44,4	23,2	17,0	27,8	39,3
Belo Horizonte	16,8	31,9	24,5	41,0	21,0
Divinópolis	6,4	13,2	1,5	0,0	6,2
Uberlândia	2,3	1,1	1,0	0,0	1,9
São João del-Rei	2,1	2,3	0,0	0,0	1,8
Varginha	1,8	0,2	1,2	2,7	1,7
Poços de Caldas	1,7	0,0	0,3	0,0	1,3
Uberaba	1,4	11,7	0,1	0,0	2,2
Juiz de Fora	1,4	2,1	7,7	5,5	2,2
Governador Valadares	1,3	0,0	2,1	0,0	1,1
Bom Despacho	1,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Ipatinga	0,8	1,6	4,0	11,8	2,1
Pouso Alegre	0,3	0,0	18,6	0,0	1,2
Outras	18,3	12,7	22,0	11,1	17,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: MOLICA (2008).

Quadro 2. Participação no número de estabelecimentos da indústria de móveis em Minas Gerais – regiões selecionadas (dados referentes ao ano de 2007)

Polos moveleiros	Fabricantes de móveis com predomínio de madeira (%)	Fabricantes de móveis com predomínio de metal (%)	Fabricantes de móveis com outros materiais (%)	Fabricantes de colchões (%)	Total (%)
Ubá	28,1	24,3	13,9	10,5	26,4
Belo Horizonte	21,8	54,3	30,6	42,1	26,5
Divinópolis	6,8	7,1	0,0	0,0	6,2
Uberlândia	3,4	0,0	0,0	0,0	2,7
São João del-Rei	3,8	2,9	0,0	0,0	3,4
Varginha	1,6	0,0	5,6	5,3	1,8
Poços de Caldas	1,8	0,0	0,0	0,0	1,4
Uberaba	2,6	7,1	0,0	0,0	2,9
Juiz de Fora	1,6	1,4	5,6	5,3	1,9
Governador Valadares	1,4	0,0	2,8	0,0	1,3
Bom Despacho	0,8	0,0	0,0	0,0	0,6
Ipatinga	1,4	2,9	5,6	15,8	2,2
Pouso Alegre	0,6	0,0	8,3	0,0	1,0
Outras	24,4	0,0	27,8	21,1	21,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: MENDONÇA (2008).

A respeito das exportações de móveis, Minas Gerais é o quinto estado brasileiro que mais exporta: de janeiro a março de 2011 exportou US\$ 12,4 milhões, alta de 129% em relação ao mesmo período do ano anterior (Quadro 3) (MOVERGS, 2011).

Quadro 3. Exportação brasileira de móveis por Estado (US\$).

Estado	Período		Variação (%)
	Jan. – Mar. (2011)	Jan. – Mar. (2010)	
Santa Catarina	51.953.698	61.080.166	-14,9
Rio Grande do Sul	42.962.740	46.797.088	-8,2
São Paulo	30.477.796	31.842.773	-4,3
Paraná	27.647.743	21.646.682	27,7
Minas Gerais	12.459.116	5.440.558	129,0
Bahia	2.715.954	3.095.654	-12,3
Outros Estados	3.139.390	3.368.013	-6,8

Fonte: MOVERGS (2011).

3. HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO POLO MOVELEIRO DE CARMO DO CAJURU

3.1. Caracterização geral do município de Carmo do Cajuru

O Município de Carmo do Cajuru localiza-se na região Centro-Oeste do Estado de Minas Gerais, fazendo parte da microrregião de Divinópolis⁶. A população do município em 2010 era de 20.018 habitantes, estando 87% na área urbana. A área total do município é de 456 km², com densidade demográfica de 43,9 habitantes/km² (IBGE, 2011). O IDH-M, em 2000, era de 0,774.

No período de 1999 a 2008, houve crescimento nominal significativo do PIB do município (Quadro 4), em torno de 155% em valores corrigidos, impulsionado pelo setor industrial, que cresceu, no mesmo período, 174%. O crescimento relacionado com o setor industrial se deve ao desempenho da indústria do setor moveleiro, cuja origem remonta às

⁶ Fazem parte desta região os municípios de Carmo do Cajuru, Cláudio, Conceição do Pará, Divinópolis, Igaratinga, Itaipava, Nova Serrana, Perdígão, Santo Antônio do Monte, São Gonçalo do Pará, São Sebastião do Oeste (ALMG, 2011).

décadas de 1980 e 1990 e está relacionada com a história da Mobiliadora Líder, fundada em 1955.

De acordo com o Quadro 5, o município apresentou PIB a preços correntes de R\$ 168.145 milhões e PIB *per capita* de R\$ 8.501,19, ocupando o oitavo lugar em relação ao total do PIB da microrregião, onde se destacam os setores de siderurgia e produção de calçados, além dos setores de serviços e confecções.

Quadro 4. Valor adicionado por setores de atividade econômica, impostos, Produto Interno Bruto (PIBpm) e PIBpm *per capita* a preços correntes do Município de Carmo do Cajuru – MG, no período de 1999 a 2008

Ano	Valor Adicionado (R\$ mil)					Impostos (R\$ mil)	PIBpm (R\$ mil)	PIB <i>per capita</i> (R\$)
	Agropecuária	Indústria	Serviços		Total			
			Administração Pública	Total ⁽¹⁾				
1999	19108,14	12342,25	9559,23	28223,70	59674,09	4863,26	64537,35	3634,88
2000	19763,04	15032,84	9400,83	29334,29	64130,16	5081,09	69211,25	3992,80
2001	20001,41	14165,52	13606,18	36423,60	70590,54	5899,59	76490,12	4336,67
2002	25111,60	18215,12	15806,17	41771,05	85097,77	7149,81	92247,58	5140,57
2003	31542,30	23071,61	16467,40	46698,28	101312,18	9171,13	110483,32	6052,55
2004	27154,74	29135,68	18530,86	52470,91	108761,32	10643,06	119404,38	6432,04
2005	27582,52	27927,78	21252,28	60068,90	115579,20	12837,19	128416,39	6803,52
2006	27187,97	25001,62	23603,76	66743,67	118933,27	12605,10	131538,37	6856,67
2007	32397,23	27577,10	26522,92	74713,59	134687,92	14957,57	149645,49	7899,78
2008	37525,67	33808,99	31481,53	80531,76	151866,42	16278,67	168145,09	8501,19

⁽¹⁾ Inclui o valor adicionado da Administração Pública.

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (2011).

Quadro 5. Impostos, Produto Interno Bruto (PIBpm) e PIBpm *per capita* a preços correntes dos Municípios da microrregião de Divinópolis em 2008

Especificação	Impostos (R\$mil)	PIBpm (R\$mil)	PIB <i>per capita</i> (R\$)
Minas Gerais	37.197.396	282.522.320	14.232,81
Microrregião de Divinópolis ⁽¹⁾	753.543	6.059.410	12.531,77
Carmo do Cajuru	16.279	168.145	8.501,19
Cláudio	28.736	259.866	10.135,17
Conceição do Pará	9.665	125.508	25.808,80
Divinópolis	370.167	2.965.011	13.902,16
Igaratinga	5.722	63.495	7.139,08
Itaúna	210.746	1.368.374	16.085,27
Nova Serrana	72.955	596.029	9.144,92
Perdigão	3.479	58.333	7.520,10
Santo Antônio do Monte	11.206	222.423	8.656,59
São Gonçalo do Pará	8.291	91.557	8.362,15
São Sebastião do Oeste	16.29	140.669	25.132,98

Carmo do Cajuru, Cláudio, Conc. do Pará, Divinópolis, Igaratinga, Itaúna, N. Serrana, Perdigão, Sto. Antônio do Monte, S. Gonçalo do Pará, S. Sebastião do Oeste.

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (2011).

O Zoneamento Ecológico Econômico do Estado de Minas Gerais (ZEE-MG) (SCOLFORO et al., 2008; PEREIRA, 2008) apresentou os seguintes indicadores desse município, localizado na região do Alto São Francisco⁷:

- Componente humano: muito favorável
- Componente produtivo: favorável
- Componente natural: favorável
- Componente institucional: favorável

⁷ O ZEE-MG utiliza recorte regional diferente das regiões para planejamento, e a microrregião de Divinópolis faz parte da região Centro-Oeste. Para o ZEE-MG, a microrregião integra a região da Unidade Regional do Copam (URC) Alto São Francisco.

De fato, o histórico da formação do polo moveleiro de Carmo do Cajuru reflete bem o indicador positivo componente humano, que corresponde à geração de emprego e renda, redução da pobreza e acesso aos serviços sociais básicos. No caso do componente produtivo, o município é ainda favorecido pelos municípios limítrofes, pois a maior parte possui indicadores “favorável” ou “muito favorável”.

No caso do componente natural, que analisa quanto, economicamente, o recurso natural está sendo utilizado como fonte geradora e impulsionadora da economia, o ZEE-MG mostra que a região possui quase a totalidade dos municípios com o indicador favorável.

No componente institucional, que diz respeito à capacidade institucional dos municípios de atender aos cidadãos em suas demandas de caráter social, ecológico, econômico, político ou cultural, Carmo do Cajuru, em relação à maioria dos municípios vizinhos, está em condição inferior. Apesar de ter obtido indicador favorável neste componente, ele ainda pode avançar, pois está rodeado por outros municípios (Cláudio, Divinópolis, Itaúna, Nova Serrana e Santo Antônio do Monte), que possuem indicadores “muito favorável”.

3.2. O surgimento da indústria do setor moveleiro em Carmo do Cajuru

A atividade de marcenaria na cidade surgiu em 1945, com a primeira fábrica de móveis denominada Marcenaria São José. Em 1955, esta fábrica foi comprada pelo chefe de oficina e marceneiro, João da Mata Nogueira. O novo proprietário fundou, no dia 5 de maio de 1955, a Mobiliadora Líder (DIOMAR, 2000).

A partir dos anos de 1990, a pequena cidade de Carmo do Cajuru começou a se destacar no cenário nacional com a fabricação e comercialização de móveis em madeira, por micro e pequenas empresas aglomeradas, voltadas para o atendimento das classes A e B.

Esse aglomerado produtivo surgiu de maneira natural e sua história pode ser dividida em três períodos: a) o primeiro inicia-se com a fundação

da Mobiliadora Líder e termina no início da década de 1990 e pode ser associado ao desenvolvimento e crescimento da empresa; b) o segundo compreende a década de 1990, quando ocorre a mudança de estratégias mercadológicas da Líder, caracterizada pela conquista de novos mercados e formação do aglomerado produtivo de micro e pequenas empresas em Carmo do Cajuru; c) o terceiro começa a partir de 2000, caracterizado pela organização do arranjo produtivo local (APL) de Carmo do Cajuru, no sentido de buscar maior competitividade das empresas do setor (MENDONÇA, 2010).

A fundação e crescimento da Mobiliadora Líder

A Líder, desde sua fundação, em 5 de maio de 1955, fabricava móveis residenciais sob encomenda, intensivos em mão de obra especializada de marcenaria – na época essa mão de obra era formada por oito marceneiros. O público-alvo estava concentrado nas cidades de Divinópolis e de Belo Horizonte (MENDONÇA, 2010). Dos móveis produzidos, destacavam-se os dormitórios e as salas de jantar.

A qualidade do produto era garantida pela matéria-prima utilizada e mão de obra especializada, formada por constantes treinamentos dados dentro da própria empresa, principalmente quando foram necessárias novas contratações em virtude de crescimento de encomendas que levaram ao crescimento da empresa.

Em função da qualidade dos produtos, durante as décadas de 1960 e 1970, a empresa apresentou crescimentos significativos, atendendo prontamente às solicitações de clientes, principalmente de Belo Horizonte, localizada a 113 km de Carmo do Cajuru. Como consequência, vários postos de trabalho foram abertos em todos os setores, envolvendo tanto o pessoal de fabricação quanto o pessoal administrativo.

Nessas décadas, já começaram a surgir pequenos concorrentes da Líder, formado por ex-empregados da empresa. Na década de 1970, a Prefeitura Municipal desapropriou uma grande área para a construção

do primeiro distrito industrial. De acordo com os registros, três empresas surgiram ao longo dos anos de 1960 e outras três na década de 1970.

Em 1976, a Líder, percebendo a necessidade de aumentar o volume de produção para atender a seu mercado potencial – que estava concentrado em Belo Horizonte – mudou o foco da produção sob encomenda para a produção em série. Essa estratégia resultou num aumento significativo de produção, havendo a necessidade de buscar novos mercados para escoar os produtos. Dessa forma, outras estratégias complementares tiveram que ser adotadas, como a criação de outra fábrica e *show-room* em Mateus Leme, lojas comerciais em Divinópolis e lojas em Belo Horizonte (MENDONÇA, 2010).

Ao longo dos anos de 1980, a empresa expandiu suas vendas para outros estados brasileiros, por meio de representantes. Com isso, houve um crescimento das atividades produtivas nesta década, fazendo com que muitos representantes de matérias-primas, insumos, máquinas e equipamentos frequentassem a cidade de Carmo do Cajuru para realizar vendas para a Líder. Além desses representantes, muitos clientes também começaram a visitar Carmo do Cajuru para realizar suas compras, uma vez que parte da estratégia mercadológica da Líder consistia em estampar o nome da cidade nos caminhões que realizavam as entregas dos produtos.

Com a estratégia mercadológica da Líder, nos 1980, várias empresas formadas por ex-empregados surgiram de modo a aproveitar o mercado, o nome da Líder, a mão de obra especializada, o fluxo de vendedores de máquinas e equipamentos, bem como o fluxo de representantes de matéria-prima e insumos. No entanto, grande parte fechou suas portas após o Plano Cruzado em 1986, em decorrência dos altos índices de inflação associada à falta de matéria-prima.

De acordo com Mendonça (2008), os principais motivos que fizeram com que as empresas abrissem suas fábricas em Carmo do Cajuru foram: a) os proprietários já viviam na cidade e não pretendiam se mudar; b) os proprietários já trabalhavam para a Líder como marceneiros; c) os

proprietários aprenderam muitas técnicas de produção e comercialização enquanto trabalhavam para a Líder; d) a cidade oferecia boas condições para o desenvolvimento da marcenaria, uma vez que, com as estratégias mercadológicas da Líder focando o nome da cidade, faziam com que clientes potenciais frequentassem a cidade, bem como os representantes de máquinas e equipamentos e os representantes de matérias-primas e insumos; e) as constantes trocas de informações entre as pessoas; f) a cidade oferecia boas condições para a produção, como estradas, energia elétrica, sistema de comunicação, mão de obra especializada disponível e compatível com o produto, proximidade de mercado; g) a baixa barreira de entrada de indústrias, em virtude de os móveis demandarem, na época, pouca tecnologia de maquinário e intensiva mão de obra de marcenaria; h) e a garantia de mercado criada pela própria Líder.

A expansão do mercado da Líder e a formação do aglomerado

No início da década 1990, com a introdução de uma estratégia de vendas mais agressiva por parte da Líder, houve um aumento da demanda pelos produtos fabricados. Essa estratégia envolveu o aumento dos pontos de distribuição (com abertura de lojas em Belo Horizonte e em São Paulo), aumento do número de representantes comerciais, fortalecimento das parcerias com arquitetos e decoradores de vários estados do país e, ainda, associação da marca à imagem de produtos de boa qualidade voltados para o mercado das classes econômicas de maior poder aquisitivo (“A” e “B”).

Para continuar atendendo à demanda, garantindo a qualidade dos produtos e prazos de entrega, a Líder dividiu o setor em seis unidades integradas: a) Unidade Salas de Jantar, responsável pela fabricação de móveis diferenciados e funcionais que compõem o ambiente; b) Unidade Racks e Estantes, fabricantes de estantes moduladas, com estilo moderno características multifuncionais; c) Unidade Estofados cuidava da fabricação de sofás e poltronas segundo *design* internacional; d) Unidades de Colchões, preocupava-se com a fabricação de espumas e colchões e acessórios para

dormir, seguindo padrões de qualidade internacional; e) Unidade de Colchas, que confeccionava colchas e almofadas, comercializadas nas lojas; e f) Unidade de Dormitórios, responsável pela fabricação de toda a linha relacionada aos dormitórios (MENDONÇA, 2010).

As cinco primeiras unidades funcionam em Carmo do Cajuru e a Unidade de Dormitórios em Mateus Leme, município próximo, localizado na região metropolitana de Belo Horizonte. Atualmente, essas unidades juntas são responsáveis pela fabricação de 18.000 peças mensais – representando 40% da produção de móveis da cidade – com participações diferenciadas no faturamento mensal da empresa. Além disso, a Líder emprega cerca de 1.200 pessoas, 61% da mão de obra do setor moveleiro da cidade.

De acordo com os estudos de Mendonça (2010), a fragmentação da produção garantiu a expansão do mercado na década de 1990 até os dias atuais. Hoje, a empresa possui duas lojas de atacado, sendo uma na capital paulista e a outra em Uberlândia (MG), responsáveis por 10% do total do faturamento; 18 lojas de varejo, sendo nove em Minas Gerais (cinco em Belo Horizonte, uma em Divinópolis, uma em Contagem, uma em Mateus Leme e uma em Juiz de Fora) cinco em São Paulo (quatro na capital paulista e uma em São José dos Campos), duas em Brasília (DF); uma no Espírito Santo (Vitória), e uma na cidade do Rio de Janeiro. Além disso, há 16 representantes comerciais, sendo um trabalhando em Minas Gerais e o restante distribuído nos outros estados brasileiros. O faturamento das vendas a varejo tem maior concentração em Minas Gerais (65%) – com maior peso em Belo Horizonte (43%) – seguido dos estados de São Paulo (17%), Distrito Federal (10%), Espírito Santo (7%) e Rio de Janeiro (1%).

Enquanto a Líder conquistava novos mercados, houve o aumento de clientes, fornecedores de máquinas, equipamentos, matérias-primas e insumos, por meio de representantes na cidade. Como consequência, por um lado, as micro e pequenas empresas do setor beneficiaram-se dessas estratégias e, por outro, aumentou o fluxo de informações sobre produção e comercialização, traduzidos em novas tecnologias de produção, contatos,

treinamentos e novos materiais. Isso instigou outros empregados da Líder e das micro e pequenas empresas a abrirem seus próprios negócios, uma vez que o ambiente propiciava a aquisição de materiais, a contratação de mão de obra especializada e a garantia de mercado, por meio dos representantes de compras das lojas de varejo de Belo Horizonte e São Paulo.

Esse crescimento do número de empresas da indústria moveleira foi favorecido pela atividade de marcenaria adotada; pelo conhecimento tácito difundido entre os marceneiros; pela mão de obra especializada; pela presença de representantes de fornecedores; e pela proximidade do mercado consumidor.

O crescimento desproporcional e acelerado do número de empresas em Carmo do Cajuru, aliado aos efeitos da globalização, fez com que houvesse a necessidade de maior organização do setor. Assim, em 1994, foi instalado na cidade o Sindicato das Indústrias do Mobiliário e de Artefatos de Madeira no Estado de Minas Gerais – SINDIMOV-MG, com o objetivo de organizar as ações do setor moveleiro no sentido de auxiliar os empresários na busca de soluções para o crescimento do polo.

Os dois trabalhos de destaques do SINDIMOV-MG, na década de 90, foram: a) intervenção junto à Prefeitura Municipal para resolver o problema de espaço físico, criando o Distrito Industrial II; e b) a organização, junto aos empresários locais, em 1998, da primeira feira de móveis de Carmo do Cajuru (FEMOCC). Essa feira foi baseada naquelas realizadas em Ubá e teve por objetivo aumentar o relacionamento entre os empresários e, ainda, promover o nome do aglomerado de Carmo do Cajuru.

De acordo com Mendonça (2010), o cenário em Carmo do Cajuru, no final da década de 1990 e no início dos anos 2000, era de: a) concorrência acirrada; b) pouca troca de informação; c) falta de habilidade gerencial por parte dos empresários; d) inexistência de serviços de instituições especializadas de apoio gerencial e de capacitação de mão de obra; e) cópia de produtos, o que levou à adoção de estratégias competitivas com base em preços; f) baixa qualificação da mão de obra; g) baixa participação coletiva

em feiras localizadas fora da cidade, tanto como expositor quanto como visitante; h) baixo nível tecnológico dos equipamentos, muitos já obsoletos; i) atividades terceirizadas restritas aos trabalhos de entalhamento, manutenção de máquinas e transporte de matérias-primas, insumos e produtos e, ainda, serviços contábeis.

A organização do APL e a busca pela competitividade das empresas

Em virtude desse cenário, a partir de 2002, o SINDIMOV-MG passou a ter uma posição mais ativa, como órgão coordenador do arranjo. Um dos trabalhos, iniciados em 2002 e que vem sendo desenvolvido pelo SINDIMOV-MG, está relacionado com a redução de cópias de produtos dos concorrentes e com a busca de produtos diferenciados. Isso tem diminuído a competição por meio de preço e até mesmo facilitado a cooperação de empresas na composição de produtos para atender pedidos específicos de clientes (MENDONÇA, 2010).

Em 2003, o SINDIMOV-MG firmou parceria com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, com a inauguração da Unidade SENAI em Carmo do Cajuru. A finalidade do SENAI foi incrementar a mão de obra local e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos do setor por meio da criação de uma escola de marcenaria.

Em 2003, o SEBRAE começou a atuar na cidade, por meio de fornecimento de informações, promoção de cursos direcionados a empresa do setor e auxílio no fortalecimento e na solidificação das empresas do APL. Além disso, o SEBRAE tem auxiliado o SINDIMOV nos trabalhos de coordenação do arranjo.

Neste mesmo ano, o Instituto Euvaldo Lodi - IEL realizou o Diagnóstico das Indústrias de Carmo do Cajuru. A partir dos resultados, o SINDIMOV-MG, em conjunto com as agências SENAI, SEBRAE e os empresários locais, desenvolveram várias ações no sentido de amenizar os pontos fracos detectados. Dentre essas ações, destacaram-se nos últimos anos: a) o aumento na participação de empresários em feiras realizadas

em outras cidades e estados – como a Feira Internacional da Indústria Moveleira (FENAVEM), que acontece em São Paulo, e a Feira Internacional de Equipamentos, Produtos, Serviços, Alimentos e Bebidas para Hotéis, Flats, Motéis, Restaurantes, Fast-Foods, Bares, Lanchonetes, Cozinhas Industriais e similares (EQUIPOTEL); b) a ampliação da capacitação da mão de obra local; c) o desenvolvimento de serviço diferenciado de transporte, por meio da capacitação de motoristas de transportadoras; d) a maior troca de informação entre os empresários, principalmente os sindicalizados.

Como resultado dessas ações surgiram, na cidade, novas atividades relacionadas à cadeia. Foram instaladas, por empresários locais, três lojas para fornecimento de insumos, como cola, resinado, lixa, prego, tinta, aglomerados, etc.; uma empresa especializada em estofamentos; uma empresa especializada em partes de produtos como pé de sofá; uma especializada em entalhamento; uma empresa transportadora com serviços direcionados aos fabricantes de móveis da cidade, uma vez que o transporte do tipo de móvel produzido requer atenção especial (MENDONÇA, 2010).

Com a consolidação do Arranjo Produtivo Local de Carmo do Cajuru, começou a ser montada a estrutura institucional em prol do APL. Tal estrutura, em virtude da evolução histórica do aglomerado, está longe daquela encontrada em Ubá. Na verdade, essa estrutura institucional demora anos para se formar. Atualmente, este APL possui 7 parceiros: MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), Prefeitura Municipal de Carmo do Cajuru, Sistema FIEMG, SEBRAE, SINDIMOV-MG e Banco do Brasil.

4. ABORDAGEM SISTÊMICA DOS NEGÓCIOS NA CADEIA PRODUTIVA

A abordagem sistêmica da cadeia produtiva do polo moveleiro de Carmo do Cajuru foi realizada com base no conceito de Cadeia de Produção Agroindustrial, sugerido por Batalha e Silva (2001), em que a cadeia de produção apresenta a visão sistêmica e mesoanalítica, em que se observa que a análise do sistema agroindustrial deve considerar necessariamente ações de encadeamento e articulação entre os vários elos da cadeia, gerando, assim, as diversas atividades econômicas e tecnológicas envolvidas na produção de um produto agroindustrial. A mesoanálise é definida pelos mesmos autores como “a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado”.

Assim, a análise da estrutura dos segmentos e interdependência dos elos que compõem uma cadeia pode resultar em competitividade com setores similares, trazendo uma posição lucrativa e sustentável. O conhecimento dos elos de uma cadeia produtiva, de sua estrutura e dinâmica permite a definição de mecanismos eficazes que informem aos agentes do sistema as inter-relações entre empresas e o direcionamento que permite melhor alinhamento com o ambiente institucional.

Batalha e Silva (2001) argumentam que o sistema agroindustrial pode ser abordado em quatro níveis de análise: do sistema agroindustrial como um todo; vários complexos como o da soja, do trigo, do café e o florestal; o conjunto de cadeias produtivas associadas a um produto ou família de produtos que formam o complexo agroindustrial; e unidades socioeconômicas de produção que participam da cadeia, conforme Figura 1. Neste trabalho, analisou-se apenas o nível 3, em que está inserida a cadeia produtiva da movelaria, integrante do Complexo Agroindustrial Florestal (CAIF).

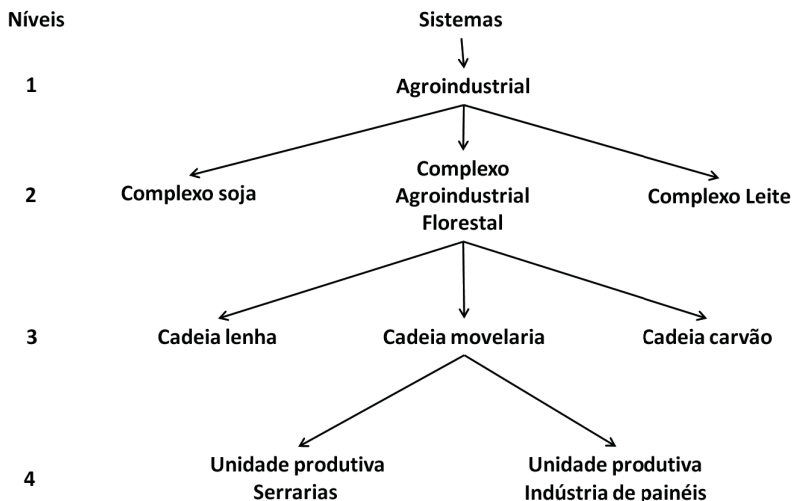


Figura 1. Exemplos de análise do sistema agroindustrial.

Fonte: Adaptado de BATALHA e SILVA (2001)

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, utilizou-se uma abordagem metodológica que combinou informações de fontes secundárias com entrevistas individuais, por meio de um processo de amostragem intencional, com a finalidade de identificar a contribuição de todos os agentes envolvidos no polo moveleiro de Carmo do Cajuru.

Os dados secundários foram obtidos a partir de dados fornecidos por instituições que apoiam e contribuem com o desenvolvimento do polo, a exemplo do SINDIMOV. Em relação às entrevistas individuais, foram aplicados dez questionários sobre os ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo. As informações foram colhidas em diversos municípios do polo. Os questionários foram abertos, e as respostas foram sistematizadas e posteriormente agrupadas por tendências.

6. ESTRUTURA E DINÂMICA DA CADEIA PRODUTIVA DA MOVELARIA

O método de análise dos dados foi baseado no conceito de Cadeia de Produção Agroindustrial (BATALHA; SILVA, 2001), em que a cadeia de produção apresenta a visão sistêmica e mesoanalítica em que a análise do sistema agroindustrial deve levar em conta, necessariamente, ações de encadeamento e articulação entre os vários elos da cadeia, gerando e explicitando, assim, as diversas atividades econômicas e tecnológicas envolvidas na produção de um produto agroindustrial.

Assim, a análise e o conhecimento da estrutura dos segmentos e da interdependência entre os elos que compõem uma cadeia podem resultar em maior competitividade com os setores similares, trazendo para a cadeia uma posição lucrativa e sustentável. Dessa maneira, o conhecimento dos elos de uma cadeia produtiva, de sua estrutura e dinâmica permite a definição de mecanismos eficazes que informem aos agentes do sistema as inter-relações entre empresas e o direcionamento para melhor alinhamento com o ambiente institucional e que podem propiciar ganhos socioeconômicos ao longo da cadeia.

6.1. A cadeia produtiva da movelaria em Minas Gerais

A cadeia produtiva da movelaria em Minas Gerais, tal como apresentado na Figura 3, é um recorte dentro do CAIF (Figura 2), no qual privilegiam-se as relações entre o setor de produção florestal, o processamento da madeira, e a chegada do produto ao consumidor final. Nesse contexto, ao se descrever a cadeia produtiva, pretende-se fornecer uma visão global dos principais agentes envolvidos no processo de produção e transformação industrial dos produtos florestais. A cadeia, nesse contexto, é um conjunto de pequenas cadeias que se complementam. Algumas dessas complementaridades são em série, no sentido de que o produto de uma

cadeia passa a ser insumo em outra, caso da madeira processada utilizada na indústria de móveis.

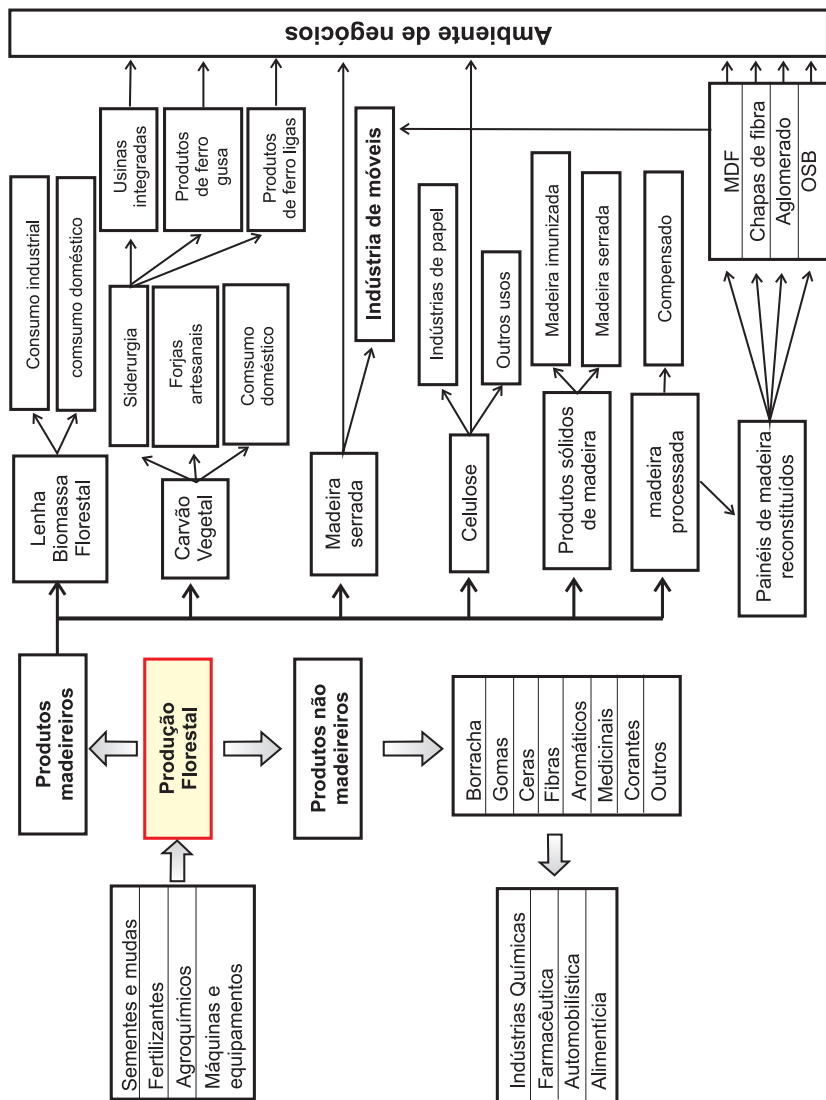


Figura 2. Esquema simplificado do Complexo Agroindustrial Florestal de Minas Gerais.

Fonte: Adaptado de VIEIRA (2004)

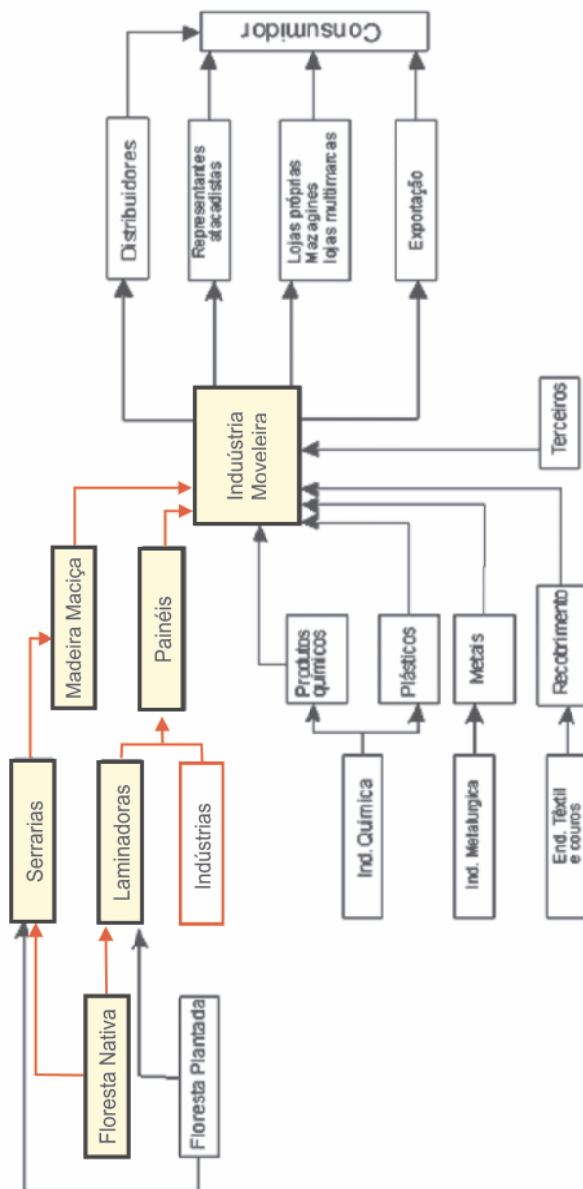


Figura 3. Cadeia produtiva da movelaria para o Estado de Minas Gerais.

Fonte: Adaptado de IPT (2002).

7. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DE CARMO DO CAJURU

O polo moveleiro de Carmo do Cajuru é constituído de 72 empresas, sendo 62 formais e 10 informais, responsáveis por 2.200 empregos diretos e 300 empregos indiretos.

O *mix* dos principais produtos das empresas centrais do processo produtivo é focado na fabricação de dormitórios (cama, guarda-roupa, cômoda, criado); móveis de sala (estofados, *racks* e estantes); móveis de sala de jantar (mesa, cadeira e armário); móveis de escritório (Figura 4) (MENDONÇA, 2010).

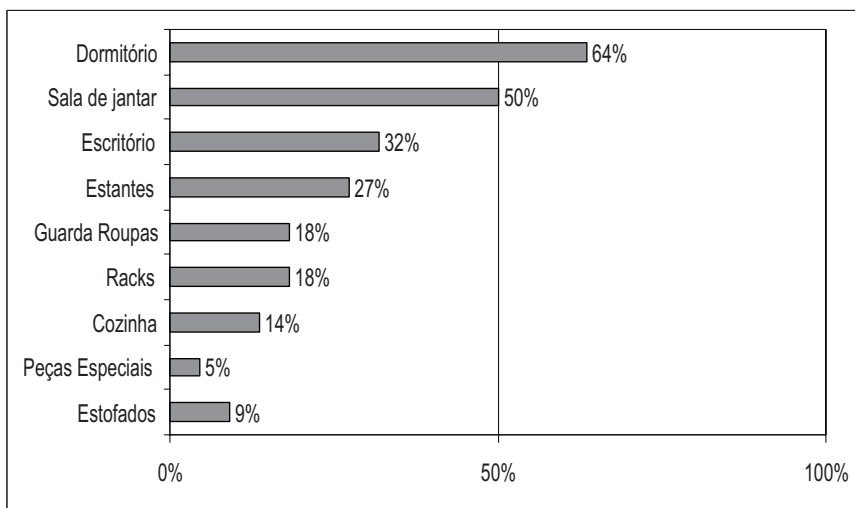


Figura 4. Principais linhas de produtos de Carmo do Cajuru.

Fonte: MENDONÇA (2010).

Uma peculiaridade de Carmo do Cajuru é que a maioria das empresas que produz móveis de dormitório também produz móveis de sala de jantar, e grande parte das empresas moveleiras tem uma linha própria de produtos com características bem diferenciadas. No geral, as empresas

utilizam a madeira maciça conjugada com outros materiais e com o MDF para a produção. O processo produtivo pode ser visualizado na Figura 5.

Nesse processo, a matéria-prima madeira pode seguir diretamente para o setor de corte ou passar antes pelo setor de entalhamento antes de ir para o setor de corte. Após serem cortadas, as peças são encaminhadas para o setor de lixação – podendo também passar antes pela usinagem. Em seguida, as peças são montadas para a obtenção do móvel, que segue para as etapas de lixação, aplicação de fundo, nova lixação e aplicação de verniz. Após a secagem, o móvel é embalado, fase em que há colocação de acessórios como puxadores, etiquetas, pés e outros.

No caso de alguns artigos de dormitório e sala de jantar, como mesa, armários, guarda-roupas, cômodas, a madeira maciça tem sido conjugada com o MDF, conhecido por eles como chapeado ou folheado em madeira. Para esses produtos, o processo de produção, apresentado na Figura 6, é o mesmo utilizado em Ubá, no grupo de móveis de marcenaria. O processo envolve duas matérias-primas básicas – o chapeado e a madeira maciça. A chapa entra no processo produtivo, segue para o setor de corte. As peças cortadas seguem para o setor de prensagem - em que são coladas cascas de madeira comprada – e, em seguida, é feito algum trabalho de usinagem. A madeira maciça entra no processo de produção em outro setor de corte, seguindo para a usinagem e para a lixação. Esses dois processos se encontram na fase da montagem do móvel. A partir da obtenção do móvel montado, este segue para as etapas de lixação, aplicação de fundo, nova lixação e aplicação de verniz. Após secagem do verniz, o móvel é embalado, fase em que há colocação de acessórios.

Cabe ressaltar que, para a confecção de sala de jantar e dormitório, as empresas buscam diferenciar os seus produtos daquelas dos demais concorrentes, seja pelo tipo de matéria-prima utilizada, seja pelo tipo de acabamento, *design* e estilo etc. De acordo com Mendonça (2010), as principais estratégias de diferenciação adotadas, relatada pelos entrevistados, são: diferenciação de acabamento (77%); diferenciação de *design*

e estilo (45%); diferenciação de matéria-prima (55%); e diferenciação de produto (27%).

Quanto à estrutura de mercado, que reflete aspectos competitivos, constata-se que o mercado é caracterizado por uma concorrência monopolística, em que cada produtor busca trabalhar com produtos diferenciados na cor, no tipo de matéria-prima ou no *design*.

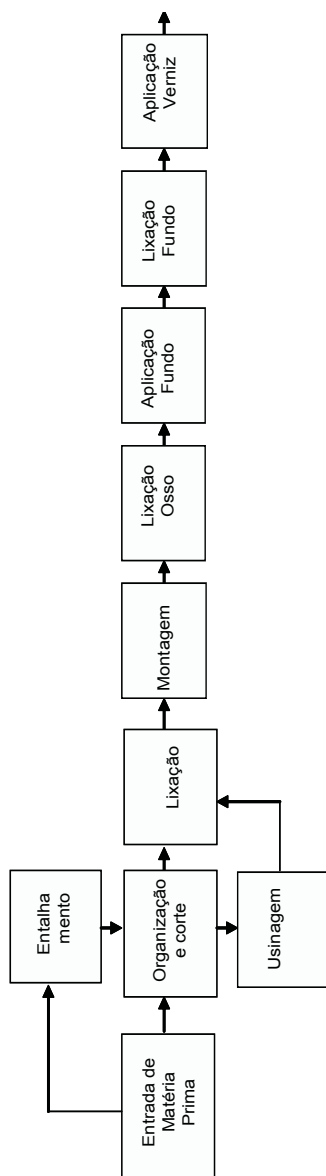


Figura 5. Processo produtivo de produtos em madeira maciça de Carmo do Cajuru.

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa de campo.

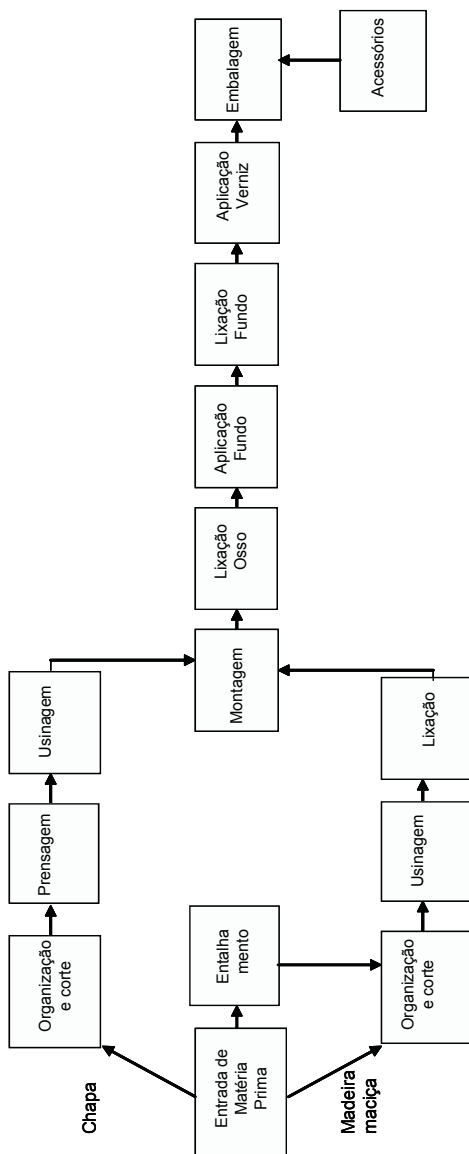


Figura 6. Linha de produção de móveis em madeira maciça conjugada com chapas.

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa de campo.

7.1. Ambientes organizacional e institucional

Aqui são descritas as empresas do segmento central que formam as fábricas produtoras de móveis e as empresas e organizações ligadas às atividades conexas e complementares. São também identificadas as entidades que constituem o ambiente organizacional e as suas inter-relações. Em seguida, analisa-se o ambiente institucional, constituído pelas leis, regras, normas e crenças que regulamentam o funcionamento do setor. E, por último, analisam-se os cenários normativo e tendencial.

7.1.1. Descrição dos agentes e organizações

Empresas do segmento central que formam as fábricas produtoras de móveis

Segundo a classificação de empresas com base no número de empregados adotado pelo SEBRAE, há 49 microempresas em Carmo do Cajuru, abrangendo 10 informais e 39 formais, produzindo 28% do total de móveis, 22 são de pequeno porte – responsáveis pela produção de 32% dos móveis – e uma de grande porte, que fabrica 40% dos móveis da cidade e pertence ao grupo Líder, dividida em três unidades: mobiliadora, estofados e interiores (MENDONÇA, 2010).

O número de empresas informais é considerado baixo, quando comparado com outros APL. Segundo o Gerente Administrativo do SINDIMOV-MG (MENDONÇA, 2010), esse número pode estar associado: a) ao nível considerável de investimentos em tecnologia, mão de obra, insumos, materiais e capital de giro mínimo para assegurar os períodos de estocagem e de recebimento de clientes (tais investimentos servem como barreira a entrada de novas empresas); b) à constante fiscalização nas estradas, fazendo com que os produtos sejam acompanhados de notas fiscais; c) ao tipo de produto direcionado a uma camada social mais exigente em relação à legalidade, qualidade e garantia; d) ao próprio controle por parte das

empresas formais, que acaba servindo como barreira à entrada de empresas informais. As 10 empresas informais apontadas são formadas por mão de obra familiar, fabricante de produtos com características artesanais e que acabam atendendo a outro segmento de mercado, não sendo concorrentes diretos das empresas formais.

Empresas e organizações ligadas às atividades conexas

A estrutura de apoio ao processo produtivo é formada pelos fornecedores de máquinas e equipamentos e fornecedores de matérias-primas e insumos (atividades conexas), pelos prestadores de serviços (atividades complementares e de serviços), e pelas entidades de capacitação (Estrutura de Formação, Aperfeiçoamento e Pesquisa).

Em relação aos fornecedores do polo, as indústrias de Carmo do Cajuru utilizam matéria-prima e insumos originários de diversos lugares do Brasil. Os fornecedores de madeira, por exemplo, estão localizados em Rondônia, e as empresas compram diretamente das madeireiras e na região de Divinópolis e Carmo do Cajuru, onde as empresas adquirem a madeira de atravessadores. Os fornecedores de tinta e verniz se concentram em São Paulo; os de painéis de madeira industrializada (compensados, MDF e aglomerados) no Paraná; os de acessórios no Rio Grande do Sul, os de vidro em Divinópolis, e os de tecido em Belo Horizonte.

Em relação aos fornecedores de máquinas e equipamentos, pode-se afirmar que não existem na cidade. As máquinas de maior porte são adquiridas em outros estados, como São Paulo e Rio Grande do Sul, e as máquinas menores são obtidas em outras cidades, como Belo Horizonte e Ubá. Grande parte da aquisição de máquinas e equipamentos ocorre por intermédio de representantes que visitam a cidade.

A partir de 2003, três empresas fornecedoras de matérias-primas e insumos foram abertas por moradores de Carmo do Cajuru, objetivando atender às fábricas de móveis. Essas lojas adquirem os produtos fora da região para serem vendidos aos fabricantes de móveis da cidade. Os prin-

cipais produtos fornecidos por eles são lixa, cola, ferragens, embalagens, acessórios de acabamento e, até mesmo, madeira. Assim, pode-se afirmar que há na cidade fornecedores de matérias-primas e insumos, com exceção de chapeados, compensados, tintas e vernizes.

Há no APL empresas de prestação de serviços considerados específicos e prestadores de serviços gerais. Os prestadores de serviços específicos são: manutenção de máquinas e equipamentos, serviços de entalhamento e serviços de estofamento. Os dois primeiros são efetuados por profissionais autônomos e o último por uma microempresa especializada em estofamentos. Os prestadores de serviços gerais são empresas de transporte, serviços de contabilidade, de representação e de segurança.

Em relação ao serviço de transporte, todos os entrevistados afirmaram que há problemas com o atendimento de prazos de entrega. Esse problema é agravado, uma vez que o transporte do tipo de móveis produzidos em Carmo do Cajuru requer tratamento especial. Para amenizar o problema, desde 2005, o SINDIMOV-MG, em parceria com o SEBRAE, está desenvolvendo cursos de capacitação de motoristas de transportadoras. Esse tipo de capacitação envolve conhecimentos específicos de embalagem de móveis, estrutura de carga, manuseio e descarga dos móveis.

A necessidade de transporte com tratamentos especiais para os móveis de Carmo do Cajuru, segundo o Gerente do SINDIMOV-MG, é um dos fatores que limitam a expansão dos produtos para outros estados brasileiros. Após concluir a capacitação de motoristas de transportadoras, o próximo passo será a construção de uma central de entregas, de modo a minimizar os custos para outros estados.

As instituições de capacitação do APL são o SENAI e o SEBRAE, que funcionam em Carmo do Cajuru desde 2003. O SENAI tem por objetivo melhorar a qualificação dos seus trabalhadores. A sede funciona na estrutura da Prefeitura Municipal de Carmo do Cajuru e conta com duas salas de aula e uma marcenaria. Desde 2005, os cursos oferecidos são de marcenaria geral e acabador de móveis de madeira. O SEBRAE presta

serviços de orientação e capacitação empresarial aos empreendedores, como treinamentos e programas para a melhoria dos processos gerenciais, desenvolvimento de habilidades de liderança e comportamento empreendedor. Assim, oferece cursos de vendas, empreendedorismo, atendimento ao cliente, produção, logística, recursos humanos, controle financeiro e contabilidade.

Empresas e organizações ligadas às atividades complementares

Aqui estão agrupadas as empresas que prestam serviços específicos para a produção, como estofados, acessórios em metal, entalhamentos etc.

Consumo de madeira

Segundo informações da Associação Moveleira de Carmo do Cajuru (AMOVECC), o polo moveleiro do município consome aproximadamente 700 m³ mensais de madeira, nativa e plantada, com preferência para eucalipto, pinus e cedro.

Mercado consumidor

O polo moveleiro de Carmo de Cajuru atende apenas ao mercado interno. O principal consumidor dos produtos fabricados no polo é o Estado de Minas Gerais, com 58,23% das vendas (36,31% na região de Belo Horizonte, 12,73% na região centro oeste, 0,11% local e 9,08% em outras regiões do estado). Em seguida, vêm os estados de São Paulo, responsável por 27,15% do mercado, e o do Rio de Janeiro, representando 10,44% do mercado. Os demais estados representam apenas 4,18% das vendas (Figura 7). Os produtos vendidos apresentam uma linha diversificada, que vai de peças de cozinha a móveis de dormitórios.

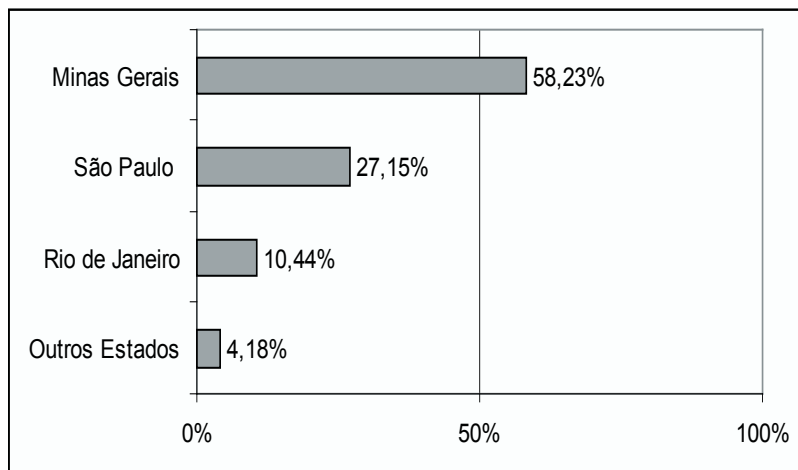


Figura 7. Destino das vendas de móveis de Carmo do Cajuru. Fonte: MENDONÇA (2010).

7.1.2. Ambientes de atuação dos agentes da cadeia produtiva

Ambiente organizacional

O estudo das diversas organizações corporativas, de entidades representativas de classes, de instituições de pesquisa e assistência técnica é de fundamental importância para se conhecer o ambiente organizacional e as questões comuns inerentes aos diversos segmentos da cadeia. Parte da eficiência do conjunto dos vários elos da cadeia é decorrente do ambiente organizacional. Nesta seção, estão descritas as entidades e organizações que auxiliam e contribuem com o desenvolvimento do polo moveleiro de Carmo do Cajuru, conforme pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6. Campo de atuação e contribuição das entidades integradas ao polo moveleiro de Carmo do Cajuru

Entidade/ Representante	Campo de atuação	Contribuição para o APL
SEBRAE	Desenvolvimento de empresas de pequeno porte, por meio da prestação de serviços de orientação e capacitação empresarial para os empresários e empreendedores do município de Carmo do Cajuru.	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de cursos de capacitação, treinamentos, consultorias individualizadas e programas para a melhoria dos processos gerenciais de empresas do setor. - Aplicação da metodologia GEOR para acompanhamento de projetos no APL. - Participação no projeto de consolidação de um polo moveleiro competitivo e de qualidade na região.
O Instituto Euvaldo Lodi – IEL/MG,	Promoção de desenvolvimento e inovação da indústria mineira, por meio da articulação e integração entre os setores industrial, governamental, educacional e de pesquisa e desenvolvimento.	Promoção do máximo de integração, sinergia e eficiência na identificação de demandas e ofertas de conhecimento e tecnologias para atingir a premissa de tornar competitiva a indústria de Carmo do Cajuru.
SENAI	Capacitação para o trabalho na indústria, por meio de um programa de qualificação profissional.	- Cursos específicos para a indústria do setor moveleiro.
Prefeitura Municipal de Carmo do Cajuru	Promoção do setor produtivo do Município, por meio de programas de incentivo para a instalação e crescimento das empresas.	- Doação de terrenos, isenção de tributos para micro e pequenas empresas do setor.
SINDIMOV-MG	Promoção do desenvolvimento regional por meio de parcerias com diversos segmentos da sociedade local, com empresários, associações de classe e poder público.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de palestras, encontros, cursos, diagnósticos, planejamento, de modo a contribuir para o processo de desenvolvimento sustentável na cidade. - Elaboração, coordenação e controle de projetos de desenvolvimento do APL. - Coordenação do APL.
Banco do Brasil e bancos privados	Fornecimento de crédito e financiamento.	- Oferecimento de financiamento e créditos não diferenciados para o setor.

Fonte: MENDONÇA (2010).

No Quadro 6 é possível observar que não há equipes de desenvolvimento de produtos e processos que prestam serviço ao polo. Também não existem departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nas empresas do polo, exceto na Mobiliadora Líder. Assim, todas as pequenas empresas entrevistadas utilizam ou já utilizaram serviços de consultoria de Divinópolis e de Belo Horizonte para ajustar e inovar os seus processos produtivos. De acordo com a pesquisa de Mendonça (2010), a inovação por processo pode ocorrer: a) por meio de troca de informações (45% das entrevistadas) com empresas concorrentes, fornecedores de insumos e de maquinário; e b) por meio de observação de coisas que são feitas em empresas concorrentes (55% dos entrevistados). As principais fontes de informação para a inovação de processos produtivos estão relacionadas com os vendedores de máquinas e equipamentos (36%); vendedores de insumos (14%) e revistas especializadas (64%).

Em relação ao *design* e inovação de produto, todas as empresas afirmaram que desenvolvem atividades de *design*, considerado como o fator mais importante das atividades de inovação da indústria moveleira. Porém, de acordo com Mendonça (2010), apenas 36% das empresas entrevistadas afirmam que utilizam ou utilizaram profissionais da área. O restante desenvolve essa atividade dentro da própria empresa, pelos próprios empregados.

As principais fontes de informação para a realização de *design* são: a) representantes comerciais e clientes; b) arquitetos e decoradores; c) revistas especializadas e de decoração; d) feiras de móveis, máquinas e tendências; e) troca de informação com empresas concorrentes, principalmente quando são contratadas para a composição de produtos.

Ambiente institucional

O ambiente institucional, ou as “regras do jogo”, irá orientar as ações da sociedade, de forma mais ampla, onde operam os agentes econômicos envolvidos na cadeia. As instituições são representadas pelas

leis, normas, tradições, entre outras que caracterizam a sociedade, e a sua compreensão é fundamental para a definição de estratégias e o estabelecimento de políticas públicas. As instituições podem ser formais (leis, normas regras, etc.) ou informais (tradições, crenças, costumes e outros fatores socioculturais) (REZENDE; SANTOS, 2010).

No Quadro 7 apresentam-se as principais legislações da produção de móveis em Carmo do Cajuru.

Quadro 7. Principais legislações da produção moveleira em Carmo do Cajuru

Legislação	Abrangência
Legislação Trabalhista	Envolve: Encargos trabalhistas Segurança do trabalho
Legislação Tributária	Envolve legislações do Estado de Minas Gerais e de outros estados brasileiros, em virtude das relações de compra e venda estabelecidas com esses estados.
Legislação Municipal	Envolve o plano diretor e uso dos distritos industriais.
Legislação regulatória ABNT	Sobre máquinas e equipamentos.
Código Florestal Brasileiro 4771/65 (IBAMA)	Principalmente sobre o comércio, o transporte e a industrialização de madeira.

8. PERCEPÇÕES DOS EMPRESÁRIOS DO POLO MOVELEIRO DE CARMO DO CAJURU

Este item traz as percepções dos empresários moveleiros do polo de Carmo do Cajuru, obtidas a partir da aplicação de 10 questionários sobre os ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo. As informações foram colhidas em diversos municípios do polo. O questionário foi aberto e as respostas, para o seu processamento, foram posteriormente agrupadas.

8.1. Em relação ao ambiente organizacional

Indagou-se ao entrevistado quais, dentre todas as organizações que atuam no polo, as que desempenham papel fundamental para o desenvolvimento do polo moveleiro de Carmo do Cajuru.

A maior importância foi dada ao SINDMOV, seguido pelo SEBRAE, conforme é mostrado no Quadro 8. Observa-se também que 10% dos entrevistados não percebem a importância de nenhuma organização nesse contexto. Contudo, os valores das respostas indicando o SINDMOV, SEBRAE e outras INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS mostram que o trabalho dessas organizações tem sido positivo para o desenvolvimento do polo.

Quadro 8. Organizações que desempenham um papel importante no desenvolvimento do polo moveleiro de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados

Sindmov	50,0
Sebrae	40,0
Instituições Financeiras	20,0
Não respondeu	10,0
TOTAL	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre os motivos que os levaram a escolher determinada organização como de fundamental importância, dentre aqueles que apontaram o SINDMOV e o SEBRAE, os principais motivos, no caso do SINDMOV (Quadro 9), foram a formação de grupos de compra, a ampliação da visão de mercado e de empresa, o suporte para eventos e feiras, além de apoio de forma geral ao desenvolvimento do polo. No caso do SEBRAE, os motivos que a colocaram em segundo lugar foram a capacitação de mão de obra e a ampliação da visão de mercado e de empresa, conforme pode ser observado no Quadro 10.

Quadro 9. Motivos que determinaram a escolha do SINDMOV como a organização mais importante para o desenvolvimento do polo moveleiro de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Ajuda na compra, formando grupos de compra	20
Suporte para eventos e feiras	20
Visão de mercado e de empresa	20
Apoio ao APL	40
TOTAL	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10. Motivos que determinaram a escolha do SEBRAE como a segunda organização mais importante para o desenvolvimento do polo moveleiro de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Visão de mercado e de empresa	50
Capacitação de mão de obra	50
TOTAL	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

8.2. Em relação ao ambiente institucional

O ambiente institucional diz respeito ao conjunto da legislação que rege determinada atividade, são as regras do jogo. Primeiramente, os entrevistados foram indagados sobre qual legislação ele encarava como positiva para o desenvolvimento de seu negócio. As respostas podem ser visualizadas no Quadro 11: a) 40% afirmaram não perceber de uma legislação que realmente favoreça o seu negócio; b) 50% disseram que o fato de estar em dia com a legislação ambiental é um ponto positivo para o negócio em virtude de diminuir os desperdícios, pela garantia de um produto ecologicamente correto, por preservar o meio ambiente e por gerar novas alternativas para o trabalho, além de não ter contratemplos operacionais, como o embargo da atividade ou retenção da matéria-prima;

c) 10% afirmaram que a legislação trabalhista foi considerada positiva em função do programa Menor Aprendiz.

Quadro 11. Legislação encarada como POSITIVA para o desenvolvimento da empresa moveleira de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Não respondeu	40
Legislação ambiental	50
Legislação tributária	0
Legislação trabalhista	10
TOTAL	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, perguntou-se aos entrevistados sobre a legislação que eles encaravam como negativa para o desenvolvimento de seu negócio. Analisando o Quadro 12, percebe-se que 40% dos entrevistados não viam as principais legislações como prejudiciais ao seu negócio. A legislação trabalhista foi apontada por 30% dos entrevistados, sendo os encargos trabalhistas o principal motivo. No caso da legislação tributária, somente 10% dos entrevistados a vêem como negativa.

A legislação ambiental foi apontada por 20% dos entrevistados, sendo o aspecto negativo ligado ao processo burocrático e demorado, além da observação de certas dificuldades para obter matéria-prima.

Quadro 12. Legislação encarada como NEGATIVA para o desenvolvimento da empresa moveleira de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Não respondeu	40
Legislação ambiental	20
Legislação tributária	10
Legislação trabalhista	30

Fonte: Dados da pesquisa.

8.3. Em relação ao ambiente competitivo

As dificuldades que os empresários moveleiros de Carmo do Cajuru encontram para atuar no mercado, segundo os entrevistados, estão ligadas principalmente ao baixo investimento das empresas na manutenção e ampliação de seu mercado. Estes investimentos seriam destinados ao treinamento e à ampliação de redes de vendedores.

A concorrência entre as empresas do polo e a necessidade de capital de giro e/ou ou crédito foram também apontados como fatores que impedem o aumento de competitividade das empresas, conforme os dados apresentados no Quadro 13. Em relação à concorrência entre as empresas, a partir da aplicação dos questionários, percebeu-se que, quando um modelo de móvel é lançado por um empresário do polo, ele é rapidamente copiado pela concorrência.

As respostas que indicaram a cultura local e a dificuldade para reorganizar o *layout* dizem respeito à falta de espaço físico para crescer, melhor se organizar e assim aumentar sua competitividade. Vários empresários sugeriram a criação de um órgão gestor local para o distrito industrial.

Quadro 13. Principais dificuldades para atuar no mercado moveleiro, segundo os entrevistados.

Respostas	(%)
Cultura local	10
Pessoas qualificadas	10
Baixo investimento para aumentar a competitividade	30
Dificuldade para reorganizar o <i>layout</i>	10
Concorrência	20
Capital de giro e/ou crédito	20
TOTAL	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

8.4. Em relação ao ambiente tecnológico

Em relação aos principais entraves que encontravam para modernizar seus processos produtivos, independentemente do atual patamar tecnológico em que cada empresa se encontrava, a maior parte dos empresários do polo moveleiro de Carmo do Cajuru apontou a necessidade de estar capitalizado e/ou a falta de capital de giro. Novamente, a questão do espaço físico é colocada como um fator condicionante ao avanço do polo, conforme observado no Quadro 14.

Quadro 14. Principais entraves para a modernização da produção moveleira, segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Falta de espaço físico	20,0
Estar capitalizado/ falta de capital de giro	80,0
TOTAL	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

O que se percebe é que parte dos empresários moveleiros de Carmo do Cajuru já adquiriu certa experiência administrativa e gerencial de seu negócio, e sabem que investimentos em modernização têm de ser feitos

de forma definitiva (como estruturas de escritório, recepção de clientes e materiais, área industrial). Para parte desses, o espaço físico tem sido uma restrição, então eles protelam a situação ou deixam de buscar recursos para o seu crescimento.

8.5. Em relação à composição dos custos

Na pergunta sobre os itens que compõem os custos para produzir, ou seja, custos com matéria-prima, mão de obra, impostos e outros, foi observado que parte dos empresários não soube ou não pôde informar com exatidão o percentual de participação desses itens na composição do custo da produção de móveis. Percebe-se que, em média, os custos com a compra de matéria-prima foram os que mais oneraram a produção, seguido pelos custos com mão de obra e impostos.

No Quadro 15 são indicadas a maior e a menor porcentagem encontrada para cada item de custo, bem como o valor percentual que mais foi informado, conhecido estatisticamente como moda.

O custo com mão de obra, que correspondeu em média a 31,5%, reflete o perfil das empresas onde foram aplicados os questionários, por serem principalmente de pequeno porte, com baixa modernização no processo, e bastante intensivas em mão de obra.

Quadro 15. Participação dos custos de matéria-prima, mão de obra, impostos e outros, no custo total de produção moveleira, segundo os entrevistados

	Média (%)	Maior valor (%)	Menor valor (%)	Moda (%)
Matéria- prima	35,5	40,0	30,0	40,0
Mão de obra	31,5	60,0	20,0	30,0
Impostos	20,0	50,0	9,0	20,0
Outros	13,0	21,0	10,0	17,0

Como acontece em outros polos moveleiros mineiros, parte da madeira sólida consumida no polo de Carmo do Cajuru vem de outros estados, e o mesmo ocorre com a madeira em forma de painéis, o que tem elevado o custo da matéria-prima. Da mesma forma, é de se observar que programas que objetivem o plantio de florestas para o abastecimento futuro do polo de Carmo do Cajuru podem atuar diminuindo também o custo de transporte na aquisição da matéria-prima madeira.

8.6. Em relação à classificação tributária e à geração de empregos

A classificação tributária das empresas entrevistadas foi o SIMPLES, diferenciando-se apenas em Microempresa (ME) (70%) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) (30%), conforme Quadro 16.

Quanto aos 108 empregos indicados pelas 10 empresas entrevistadas, estes se referem a 100 empregados próprios e 8 terceirizados.

Quadro 16. Classificação tributária das empresas e empregos gerados, segundo os entrevistados

CLASSE TRIBUTÁRIA	(%)	Empregos
SIMPLES - ME	70,0	66
SIMPLES - EPP	30,0	42
TOTAL	100,0	108

Fonte: Dados da pesquisa.

8.7. Em relação ao cenário político e econômico observado em 2009

Foi perguntado aos empresários do polo se o cenário político e econômico percebido durante 2009 se mantivesse por aproximadamente seis anos quais seriam as perspectivas de crescimento do setor moveleiro, em especial para o polo de Carmo do Cajuru. As respostas foram agrupadas e representadas na Quadro 17, mostrando que a crise econômica de 2009, refletiu na pouca perspectiva presente e futura dos empresários.

Quadro 17. Percepção do comportamento das empresas moveleiras do pólo, acaso o cenário político e econômico de 2009 perdurasse por mais 6 anos

Respostas	(%)
Cresceriam	20,0
Manteriam-se com estão	30,0
Diminuiriam	50,0
TOTAL	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

8.8. Em relação ao cenário ideal para atuação da empresa moveleira de Carmo do Cajuru

O cenário ideal para a empresa moveleira do polo de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados, é apontado no Quadro 18. O cenário mais indicado foi o de melhoria do volume de vendas (50,0%). Além disso, o aquecimento da economia (30,0%) na época foi também indicado como um cenário ideal.

Um cenário com mais recursos para micro e médias empresas, bem como a obtenção de novos modelos para atingir outros públicos compradores, ou seja, de classes sociais mais elevadas, foram indicados por 10,0% dos entrevistados.

O momento econômico vivido entre o fim de 2008 e meados de 2009 refletiu em diminuição nas vendas de móveis e na consequente onda de demissões no polo de Carmo do Cajuru. Posteriormente, com a isenção temporária de IPI para os móveis e o volume de financiamentos para a casa própria, parte dos cenários idealizados pelos empresários, ao que indica, foi configurada.

Quadro 18. Cenário ideal para a empresa moveleira do polo de Carmo do Cajuru segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Mais recursos para a micro e média empresa	10,0
Melhorar desempenho de vendas	50,0
Melhoria da economia	30,0
Atingir outros públicos (classe b)	10,0
TOTAL	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

8.9. Em relação às sugestões dos empresários para o governo de Minas Gerais

Como última, perguntou-se aos empresários quais seriam as sugestões que dariam aos representantes do Governo para o bom desenvolvimento do setor moveleiro, em especial para o polo de Carmo do Cajuru. No Quadro 19 estão registradas as principais sugestões para o bom desenvolvimento do polo de Carmo do Cajuru. Novamente, indicações sobre a fragilidade no momento econômico de 2008-2009 foi percebida através das respostas *aquecimento da economia* (40,0%) e *aumento das vendas* (30,0%).

Nesse sentido, o aumento do apoio para a prospecção de mercados, incluindo investimentos em capacitação de pessoal, associado a um cenário de recuperação da economia (como o que já se começa a emoldurar em 2010), são ações que irão tornar as empresas do polo menos vulneráveis às oscilações no volume de suas vendas, por estarem atuando num patamar mais alto. Entretanto, para o aumento no volume de vendas, em muitos casos, ocorre restrição do espaço físico, quando se pensa em aumentar as vendas e modernizar o processo e a empresa. Esse é um ponto que deve ser observado em Carmo do Cajuru.

A redução de impostos, menores taxas para financiamento e diminuição do custo da matéria-prima foram sugestões que tiveram cada uma 10,0% das indicações.

Quadro 19. Principais sugestões para o bom desenvolvimento do polo moveleiro de Carmo do Cajuru, segundo os entrevistados

Respostas	(%)
Redução de impostos	10,0
Aquecimento da economia	40,0
Aumento das vendas	30,0
Menores taxas para financiamento	10,0
Diminuição do custo da matéria-prima	10,0
TOTAL	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

9. PRINCIPAIS PONTOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

- A - O primeiro ponto crítico observado pela equipe de pesquisa diz respeito à geração e gestão dos resíduos provenientes da fabricação de móveis.
- B - O segundo ponto crítico refere-se ao fornecimento de madeira, plantada e nativa, para o polo moveleiro de Carmo do Cajuru.
- C - O terceiro ponto crítico é a necessidade de *layouts* mais otimizados e produtivos.

10. CENÁRIOS TENDENCIAL E NORMATIVO

Pela metodologia adotada para o desenvolvimento do projeto “Estrutura e dinâmica de cadeias produtivas no Complexo Agroindustrial de Florestas Plantadas em Minas Gerais (CAIFP – MG)”, a construção dos cenários normativo e tendencial deve necessariamente ser precedida de um consenso entre especialistas (Método Delphi) sobre os pontos críticos observados durante o processo de diagnóstico, para que efetivamente seja

produzido um material sobre a discussão e consenso dos itens apontados. Contudo, para confecção de boletim para o polo moveleiro de Carmo do Cajuru, algumas tendências já podem ser apresentadas, bem como as indicações prévias para o atendimento de determinada situação normativa.

Dessa forma, são previamente apresentados os cenários tendencial e normativo.

10.1. Cenário Tendencial

As principais tendências para o polo moveleiro de Carmo do Cajuru podem ser observadas pelos seguintes itens:

T1 - Déficit no volume de madeira utilizado.

T2 - Crescimento do número de empresas.

T3 - Prospecção e aumento do tamanho do mercado.

T4 - Falta de destinação e gestão dos resíduos provenientes da fabricação de móveis.

10.2. Cenário Normativo

N1 - Ações e programas para estímulo ao plantio de florestas e manejo de florestas nativas.

N2 - Continuidade nos programas para fortalecer as micro e pequenas empresas.

N3 - Prospecção de novos mercados e participação de mais empresas no comércio exterior.

N4 - Implantação e manutenção de um programa para gestão de resíduos, bem como estruturação de um mercado regional de resíduos.

11. REFERÊNCIAS

ABRAF. Anuário estatístico da Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas. Ano base 2010. 130p. 2011.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **O Estado: Macro e Microrregiões**. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/index.asp?grupo=estado&diretorio=mregiao&arquivo=macrorregioes¯o=6>. Acesso em 09 de mar. de 2011.

BATALHA, M.O, SILVA, M. O. Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. **In:** BATALHA, M.O.(Coord.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.

DIOMAR, O. **História de Carmo do Cajuru (1747-2000)**. 2ª Edição. Divinópolis, MG: Gráfica Sidil, 2000, 366 p.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Ubá Móveis de Minas**. Disponível em: <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=1>. Acesso em 02 dez. 2009.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Anexo Estatístico – PIB Municípios MG 1999-2008**. Disponível em: <http://www.fjp.gov.br/index.php/component/search/pib%2Bmunicipios?ordering=newest&searchphrase=all&limit=20>. Acesso em 09 de mar.de 2011.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis**. São Paulo: 2002. 65 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Banco de Dados: Cidades@**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 09 de março de 2011.

INSTITUTO EUVALDO LODI. Diagnóstico do pólo moveleiro de Ubá e região. Belo Horizonte, 65 p., graf. FIEMG. 2002.

LEÃO, M. S., NAVEIRO, R. M. Indústria de móveis mostra competitividade da madeira. Fontes: Painel florestal e REMADE, jun. 2010. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/economia/documento.2010-06-08.6642478173/?searchterm=Maur%C3%ADcio%20de%20Souza%20Le%C3%A3o>. Acesso em: 08 jun. 2010.

MAFIA, R. J. R. As Organizações Vistas Como Máquinas. Uma reflexão sobre a metáfora aplicada ao setor moveleiro mineiro. Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, 14 p. 2003.

MENDONÇA, F. M. de. **Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais**. 2008. 284 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MENDONÇA, F. M. de. **Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais**. São Paulo: Blucher, 2010.

MOVERGS. Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul. Panorama do Setor Moveleiro no RS e Brasil - 2010. Apresentação, 22 p. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/numeros-setor>. Acesso em 09 de jun. de 2011.

MOVERGS. Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul. Relatório Exportação Março/2011 (SECEX 2011 – Março 2011). Disponível em: <http://www.movergs.com.br/numeros-setor>. Acesso em 09 de jun. de 2011.

OLIVEIRA, P. R. S.; VALVERDE, A. E. L.; MENDONÇA, F. M.; ALVARENGA, A. P., VALVERDE, S. R.; MARQUES, G. M. **Cadeia produtiva da movelaria: polo moveleiro de Ubá**. EPAMIG. Série Documentos, nº 47, 66 p. 2010.

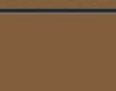
PEREIRA, J. R. Carta de potencialidade social. In: SCOLFORO, J. R.; OLIVEIRA, A. D.; CARVALHO, L. M. T. (Ed.). **Zoneamento ecológico-econômico do Estado de Minas Gerais: componente socioeconômico**. Lavras: UFLA, 2008. Cap. 7, p. 167-195.

REZENDE, J. B.; SANTOS, A. C. A cadeia produtiva do carvão vegetal em Minas Gerais: pontos críticos e potencialidades. EPAMIG, Boletim Técnico nº 95 – 2010, 82 p.

SCOLFORO, J. R.; OLIVEIRA, A. D.; CARVALHO, L. M. T. de; MARQUES, J. J. G.; LOUZADA, J. N.; MELLO, C. R.; PEREIRA, J. R.; REZENDE, J. B.; VALE, L. C. C.. Zoneamento ecológico-econômico de Minas Gerais. In: SCOLFORO, J. R.; OLIVEIRA, A. D.; CARVALHO, L. M. T. (Ed.). **Zonea-**

mento ecológico-econômico do Estado de Minas Gerais: zoneamento e cenários exploratórios. Lavras: UFLA, 2008. Cap. 1, p. 7-20.

VIEIRA, L. A. N., **Setor Florestal em Minas Gerais: caracterização e dimensionamento.** Belo Horizonte: UFMG, 2004. (Monografia)



Parceiros



Apoio



Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais



Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

