

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS ESTRATÉGICOS INTERNACIONAIS

LUIZ GILBERTO MONCLARO MURY

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E DAS AÇÕES DIPLOMÁTICAS
PARA INSERÇÃO EXTERNA NO PERÍODO 2001 A 2011:
um estudo comparativo das indústrias moveleiras do Brasil e Alemanha**

Porto Alegre

2014

LUIZ GILBERTO MONCLARO MURY

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E DAS AÇÕES DIPLOMÁTICAS
PARA INSERÇÃO EXTERNA NO PERÍODO 2001 A 2011:
um estudo comparativo das indústrias moveleiras do Brasil e Alemanha**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Estudos Estratégicos Internacionais.

Orientador: André Moreira Cunha

Linha de Pesquisa: Economia Política Internacional

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Mury, Luiz Gilberto Monclaro

Análise das estratégias empresariais e das ações diplomáticas para inserção externa no período 2001 a 2011 : um estudo comparativo das indústrias moveleiras do Brasil e Alemanha / Luiz Gilberto Monclaro Mury. -- 2014.

279 f.

Orientador: André Moreira Cunha.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Estratégia Internacional. 2. Móveis. 3. Competitividade. 4. Diplomacia. 5. Brasil. Alemanha. I. Cunha, André Moreira, orient. II. Título.

LUIZ GILBERTO MONCLARO MURY

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E DAS AÇÕES DIPLOMÁTICAS
PARA INSERÇÃO EXTERNA NO PERÍODO 2001 A 2011:
um estudo comparativo das indústrias moveleiras do Brasil e Alemanha**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Estudos Estratégicos Internacionais.

Aprovada em: Porto Alegre, 4 de abril de 2014.

Prof. Dr. André Moreira Cunha – Orientador

Prof. Dr. Hélio Henkin – UFRGS

Prof. Dr. Flávio Fligenspan – UFRGS

Prof. Dr. Marcos Lélis – Unisinos

RESUMO

Esta tese tem por objetivo analisar comparativamente a competitividade internacional dos setores moveleiro brasileiro e alemão entre 2001 e 2011 a partir das estratégias de internacionalização de suas empresas e do papel diplomático dos respectivos Estados no apoio a este processo. A opção pela Alemanha se deve à relativa semelhança entre a indústria de móveis de ambos os países no que tange as respectivas participações relativas no consumo e produção mundiais. Já em relação ao comércio internacional o país germânico apresenta dados em muito superiores aos do Brasil, além de ter registrado crescimento nas exportações no mesmo período em que as vendas brasileiras ao exterior apresentaram forte declínio. Diante desta constatação, questiona-se acerca dos fatores que permitiram à Alemanha ter um desempenho tão positivo, se comparado ao brasileiro, nos dez anos da pesquisa. Para investigar as estratégias empresariais e as ações diplomáticas adotadas pelo Brasil e Alemanha, foi conduzida pesquisa exploratória junto ao setor moveleiro de cada país e, à luz de conceitos teóricos revisitados e melhores práticas identificadas, foram propostas ações públicas e estratégias no âmbito privado visando ampliar as exportações brasileiras do setor.

Palavras-chave: Estratégia Internacional. Móveis. Competitividade. Diplomacia.

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGIES AND FOREIGN DIPLOMATIC ACTIONS TOWARDS INTERNATIONALIZATION BETWEEN 2001 AND 2011: A COMPARATIVE STUDY OF THE FURNITURE INDUSTRY IN BRAZIL AND GERMANY

This thesis aims to comparatively analyze the international competitiveness of Brazilian and German furniture industries between 2001 and 2011 from the internationalization strategies of their companies and the diplomatic role of the respective States in supporting this process. The choice for Germany is due to the relative similarity between the furniture industry of both countries regarding their relative shares in world consumption and production. In relation to international trade, however, Germany presents data much higher than those of Brazil, and has registered growth in exports in the same period in which Brazilian sales abroad showed a strong decline. Considering that, one wonders about the factors that allowed Germany to have such a positive performance, compared to Brazil, in the ten years of research. To investigate business strategies and diplomatic actions taken by Brazil and Germany, an exploratory research with the furniture sector in each country was conducted and, in light of theoretical concepts revisited and best practices identified, public actions and business were proposed to expand Brazilian exports of the sector.

Keywords: International Strategy. Furniture. Competitiveness. Diplomacy.

Sempre que dificuldades ameaçavam meu ânimo para prosseguir com este projeto havia três luzes iluminando o caminho. Estas três luzes são minha esposa Ana e minhas filhas Juliana e Clara. A elas dedico este trabalho.

Utopía está en el horizonte. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. Para que sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.

Eduardo Galeano

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais, por oportunizar o meu desenvolvimento acadêmico.

Aos colegas da primeira turma do PPGEEI pelos trabalhos em grupo e debates em aula.

Ao Professor André Cunha, meu orientador, que muito me auxiliou a refletir melhores caminhos para a elaboração desta tese. Agradáveis foram as caminhadas pela Avenida Osvaldo Aranha, discutindo não somente temas acadêmicos.

Aos demais professores dos Programas de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais e Economia pela qualidade das aulas e opiniões sobre meu projeto.

Aos diversos entrevistados – empresas, associações e órgãos dos governos brasileiro e alemão. Obrigado pelas importantes informações prestadas.

Ao amigo Eduardo Buhner, entusiasta do tema Comércio Internacional, pela troca de experiências e pontos de vista.

Aos meus pais (*in memoriam*) pelos conselhos e exemplo de vida.

Aos familiares, em especial minha irmã Lucia e cunhado Antônio, pela disposição em ler trechos desta tese e ouvir várias vezes as mesmas considerações.

To Professor Jay Mitra, for his availability and support given to my family and me during our stay in Southend-on-Sea.

Aos amigos que manifestaram apoio e incentivo de diferentes formas para que este trabalho fosse realizado.

Por fim, um agradecimento especial à minha esposa e filhas pela paciência e compreensão para aceitar minhas ausências e companheirismo para enfrentar um período no exterior atrás de respostas às minhas várias indagações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vantagem competitiva nacional: o losango de Porter	29
Figura 2 – Níveis de competitividade conforme o IAD.....	35
Figura 3 – Fatores determinantes da competitividade da indústria	41
Figura 4 – Competitividade dinâmica: Fatores empresariais.....	43
Figura 5 – O triângulo da competitividade estrutural	46
Figura 6 – Mapeamento da cadeia produtiva de confecções dos Estados Unidos ...	52
Figura 7 – Aceleração na criação de acordos comerciais preferenciais.....	71
Figura 8 – Principais grupos envolvidos com a diplomacia comercial.....	76
Figura 9 – Participação da iniciativa privada nas negociações internacionais	78
Figura 10 – Cadeia produtiva de móveis	82
Figura 11 – Produção mundial de móveis por região em 2011 (em %)......	84
Figura 12 – Principais produtores mundiais de móveis: 2001 – 2010 (bi US\$).....	85
Figura 13 – Principais exportadores mundiais de móveis: 2001 – 2011 (bi US\$)	86
Figura 14 – Principais importadores mundiais de móveis: 2001 – 2011 (bi US\$)	86
Figura 15 – Exportações de móveis brasileiros entre 1989 e 2000. Principais países-destino (em US\$).	94
Figura 16 – Produtividade do trabalho do setor de móveis (em R\$ mil de 2009).....	99
Figura 17 – Setor moveleiro - investimento em ativo imobilizado (milhões de R\$) .	100
Figura 18 – Setor moveleiro - importação de máquinas entre 2001 e 2010 (em milhões de US\$).....	101
Figura 19 – Faturamento da indústria de móveis alemã (milhões de €)......	116
Figura 20 – Número de fabricantes de móveis na Alemanha por região.....	117
Figura 21 – Número de fabricantes por classe anual de faturamento em 2010 (em €).	118
Figura 22 – Evolução do salário médio no setor moveleiro da Alemanha (em €)....	119
Figura 23 – Faturamento por empregado na indústria moveleira europeia.....	120
Figura 24 – Inovação na Indústria alemã de móveis.	121
Figura 25 – Placas de identificação de monitores	123
Figura 26 – Brasil e Egito - Evolução das exportações recíprocas da SH 940360..	149
Figura 27 – Ciclo de internacionalização e serviços prestados pela Apex-Brasil....	162
Figura 28 – Exportações brasileiras de móveis em 2011 por SH.....	191
Figura 29 – Exportações brasileiras de móveis entre 2001 e 2011 por Estado	192

Figura 30 – Evolução de taxas de câmbio frente ao US\$. (2001=100)	197
Figura 31 – Evolução de taxas de câmbio frente ao € (2001=100)	199
Figura 32 – Evolução de taxas de câmbio frente ao Dólar – Real e Novo Sol.	201
Figura 33 – Exportações alemãs de móveis em 2011 por SH.....	230
Figura 34 – Suíça – evolução das importações da Alemanha e taxa de câmbio CHF/€ entre 2001 e 2011. 2001 – base 100	234
Figura 35 – Importações do Reino Unido – 5 principais países fornecedores entre 2001 e 2011 (em mil US\$)	235
Figura 36 – Libra - Taxa de câmbio dos principais fornecedores de móveis. 2001 - Base 100	236

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Determinantes da competitividade sistêmica por nível de agregação	37
Quadro 2 – Tipos de coordenação econômica em cadeias globais de valor	54
Quadro 3 – Exemplos de padrões privados no setor de alimentos	65
Quadro 4 – Posições do Sistema Harmonizado selecionadas para análise.	83
Quadro 5 – Indústrias tradicionais: padrões de concorrência e competitividade.....	106
Quadro 6 – Produtos do setor mobiliário com certificação compulsória no Brasil. ...	109
Quadro 7 – Principais selos no mercado alemão para produtos de escritório.....	123
Quadro 8 – Normas exigidas por importador alemão de móveis.....	124
Quadro 9 – Preferência tarifária do Peru ao Brasil – SH 940350.....	139
Quadro 10 – Preferência tarifária do Equador ao Brasil – SH 940350	140
Quadro 11 – Preferência tarifária da Colômbia ao Brasil – SH 940320 e 940350... ..	140
Quadro 12 – Importações venezuelanas do subcapítulo 9403 (milhões de US\$) ...	141
Quadro 13 – Preferência tarifária da Venezuela ao Brasil – SH 940350.....	141
Quadro 14 – Preferências tarifárias fixas da Índia ao Brasil.....	143
Quadro 15 – Acordo Mercosul – Egito. Cronograma para móveis	148
Quadro 16 – Acordos brasileiros de Preferência Tarifária para móveis.	151
Quadro 17 – Mercosul – EU: calendário de reduções tarifárias em 2004	152
Quadro 18 – ALC Mercosul e UE - regras específicas de origem para móveis.....	153
Quadro 19 – Importação de móveis em países com SECOM.....	156
Quadro 20 – Diplomacia comercial no MRE e MDIC – Quadro comparativo	164
Quadro 21 – Projetos integrantes do Promóvel.....	173
Quadro 22 – Resultados dos projetos propostos pelo Promóvel.....	175
Quadro 23 – Principais exportadores em 2006 e 2012 – SH 940350 e 940360	182
Quadro 24 – Principais exportadores de Móveis do Brasil em 2012.	183
Quadro 25 – Maiores exportadores brasileiros para África Subsaariana - 2012	188
Quadro 26 – Maiores exportadores brasileiros por SH para América do Sul - 2012....	189
Quadro 27 – Exportações brasileiras de móveis entre 2001 e 2011 por Município.	193
Quadro 28 – Paridade cambial frente ao Peso Argentino. (2001=100).....	198
Quadro 29 – Acordos de comércio firmados pela União Europeia.....	209
Quadro 30 – Setor moveleiro: feiras com apoio do governo alemão (2010 e 2011).....	219
Quadro 31 – Comparativo dos principais fabricantes de móveis da Alemanha.....	222
Quadro 32 – Fabricantes alemães de móveis que responderam ao questionário... ..	223

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação das exportações sobre a produção em 2011 – principais países.....	88
Tabela 2 – Participação das importações sobre o consumo em 2011 – principais países.....	89
Tabela 3 – Comércio de móveis Intra- e Extra-Área na União Europeia em 2011	90
Tabela 4 – Participação percentual do setor moveleiro no faturamento da indústria de transformação entre 2005 e 2010	95
Tabela 5 – Fabricantes de móveis por número de funcionários (2001 a 2011).....	96
Tabela 6 – Salário médio em US\$ na indústria moveleira do Brasil (2001 a 2011)...	97
Tabela 7 – Funcionários por grau de escolaridade na indústria moveleira – 2001 a 2011	98
Tabela 8 – Salários por hora na indústria de transformação	119
Tabela 9 – Participação empresarial por Estado no Promóvel.....	172
Tabela 10 – Exportações Brasileiras de Móveis por Bloco / Grupo de Países entre 2001 e 2011 (em US\$)	195
Tabela 11 – Importações de móveis pelos Estados Unidos (Posição 9403) entre 2001 e 2011 (em US\$)	195
Tabela 12 – Importações de móveis brasileiros por país entre 2001 e 2011.	200
Tabela 13 – Evolução das exportações alemãs de móveis entre 1998 e 2008.....	221
Tabela 14 – Exportações alemãs de móveis por bloco / grupo de países entre 2001 e 2011	231
Tabela 15 – Principais mercados para a indústria de móveis da Alemanha entre 2001 e 2011	233
Tabela 16 – Principais exportadores de móveis aos Estados Unidos entre 2001 e 2011	237
Tabela 17 – 10 Principais exportadores de móveis à Rússia (em mil US\$)	238
Tabela 18 – 10 Principais exportadores de móveis à China entre 2001 e 2011 (em mil US\$).....	239

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIMÓVEL	Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACE	Acordo de Complementação Econômica
ACP	Acordo de Comércio Preferencial
AFRMM	Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante
AHK	Auslandshandelskammer
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
ALC	Acordo de Livre Comércio
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
ALICEWeb	Análise de Informações de Comércio Exterior – versão Web
APEX	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
AUMA	Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BTC	Barreiras Técnicas ao Comércio
CACEX	Carteira de Comércio Exterior
CEB	Coalizão Empresarial Brasileira
CETEMO	Centro Tecnológico do Mobiliário
CGU	Controladoria Geral da União
CHF	Franco Suíço
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CSIL	Center for Industrial Studies
DIN	Deutsches Institut für Normung
DPR	Departamento de Promoção Comercial e Investimentos
ECIB	Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
ECU	European Currency Unit
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
FOB	Free on Board
GATT	General Agreement on Tariff and Trade
GTAI	Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing
IAD	Instituto Alemão de Desenvolvimento
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IIRSA	Iniciativa para a Integração da Infraestrutura Regional Sul-Americana
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISO	International Organization for Standardization
ITC	International Trade Centre
MACMAP	Mapa de acesso a mercados (tarifas de importação)
MCCA	Mercado Comum Centro Americano
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum Sul-americano
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
OANDA	Banco de dados de taxas de câmbio
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIC	Organização Internacional do Comércio

OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PPA	Plano Plurianual
PROMOVEL	Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SECOM	Setor de Promoção Comercial
SGP	Sistema Geral de Preferências
SH	Sistema Harmonizado
TBT	Technical Barriers to Trade
TEC	Tarifa Externa Comum
TI	Tecnologia da Informação
TRADEMAP	Mapa de estatísticas de comércio
TÜV	Technischer Überwachungsverein
UME	União Monetária Europeia
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WTO	World Trade Organization
ZLC	Zona de Livre Comércio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	MARCO REFERENCIAL TEÓRICO: CONCEITOS E ESQUEMAS DE ANÁLISE SOBRE COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E INSERÇÃO EXTERNA	20
2.1	COMPETITIVIDADE	21
2.1.1	Vantagem competitiva das nações	25
2.1.2	Competitividade sistêmica	34
2.1.3	Competitividade dinâmica - estudo “Made in Brazil”	40
2.2	GOVERNANÇA GLOBAL DO COMÉRCIO	49
2.2.1	Cadeias Globais de Valor	51
2.2.2	Barreiras ao Comércio internacional	58
2.3	POLÍTICA EXTERNA COM ÊNFASE EM COMÉRCIO	66
2.3.1	Diplomacia Econômica	68
2.3.2	Diplomacia Comercial	73
2.4	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	78
3	A INDÚSTRIA DE MÓVEIS	81
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	81
3.2	PANORAMA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE MÓVEIS	84
3.3	A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO BRASIL	90
3.3.1	Barreiras brasileiras na indústria de móveis	108
3.4	A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NA ALEMANHA	111
3.4.1	Barreiras alemãs na indústria de móveis	121
3.5	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	125
4	ANÁLISE DAS AÇÕES DIPLOMÁTICAS E DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA INSERÇÃO EXTERNA DO SETOR MOVELEIRO NO BRASIL E NA ALEMANHA	128
4.1	ESQUEMA ANALÍTICO	128
4.2	ESQUEMA ANALÍTICO APLICADO AO BRASIL	131
4.2.1	Dimensão Sistêmica	135
4.2.2	Dimensão Estrutural	157
4.2.3	Dimensão Empresarial	181
4.2.4	Exportações brasileiras de móveis entre 2001 e 2011	190

4.3	ESQUEMA ANALÍTICO APLICADO À ALEMANHA.....	203
4.3.1	Dimensão Sistêmica.....	204
4.3.2	Dimensão Estrutural.....	214
4.3.3	Dimensão Empresarial	221
4.3.4	Exportações alemãs de móveis entre 2001 e 2011	229
4.4	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	239
5	CONCLUSÕES	247
	REFERÊNCIAS	250
	ANEXOS	261
	A. Regulamento geral do Promóvel	261
	B. Grupos de países / blocos econômicos.....	265
	C. Normas Técnicas da Alemanha para Móveis (Normas DIN)	269
	D. Normas Técnicas do Brasil para Móveis (Normas ABNT).....	274
	E. Criação de representações brasileiras no exterior	275

1 INTRODUÇÃO

Esta tese tem por objetivo analisar comparativamente a competitividade internacional dos setores moveleiro brasileiro e alemão entre 2001 e 2011 a partir das estratégias de internacionalização de suas empresas e do papel diplomático dos respectivos Estados no apoio a este processo.

A opção pela Alemanha se deve à relativa semelhança entre a indústria de móveis de ambos os países no que tange às respectivas participações relativas no consumo e produção mundiais. Já em relação ao comércio internacional o país germânico apresenta dados em muito superiores aos do Brasil, além de ter registrado crescimento nas exportações no mesmo período em que as vendas brasileiras ao exterior apresentaram forte declínio. Diante desta constatação, questiona-se acerca dos fatores que permitiram à Alemanha ter um desempenho tão positivo, se comparado ao brasileiro, nos dez anos da pesquisa.

Devido à importância da indústria moveleira para o Brasil, vários estudos sobre o setor¹ foram desenvolvidos. Dentre os temas pesquisados, no entanto, registra-se pouca ênfase em análises comparadas para o setor moveleiro, mormente com um país líder no segmento. Neste sentido, a elaboração de estudo setorial com foco na competitividade internacional e com base em um país-referência é parcialmente inédita e oportuna, pois além de contribuir para o setor empresarial reavaliar suas estratégias de internacionalização, apoia a diplomacia brasileira na análise da efetividade de suas ações de cunho econômico-comercial.

As estatísticas mundiais demonstram a importância das manufaturas no intercâmbio de produtos entre países. Em que pese a grande representatividade do comércio de *commodities* como petróleo, minérios ou produtos agrícolas, 64% das exportações mundiais no ano de 2012² corresponderam a produtos industrializados. No Brasil as exportações de manufaturas foram beneficiadas pela estabilidade cambial até o final dos anos de 1970, e também por um generoso sistema de incentivos e subsídios que se estendeu até a metade da década de 1980. Como

¹ Ver: REGINATO (1998), HENKIN (2001), SANTOS (2006), TATSCH e PASSOS (2007), MACADAR (2008), BRACARENSE e BOTELHO (2009) e FERREIRA *et al.* (2010), PERETI (2010).

² Conforme a publicação International Trade Statistics 2013 – World Trade Organisation, o comércio total entre países em 2012 foi de 17,93 trilhões de dólares. Disponível em: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its2013_e.pdf, acesso em 15 de out de 2013.

resultado, a participação dos manufaturados nas exportações totais dobrou entre 1974 e 1987 (Guimarães, 2002) e permaneceu crescendo até o ano 2000, ano em que se inicia uma inflexão na pauta de exportações brasileira: redução do percentual dos manufaturados e concomitante elevação da participação dos produtos básicos. Dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC³ informam que em 2000 a participação das manufaturas era de 59% do total exportado pelo Brasil, e dos produtos básicos - 23%. Nos anos seguintes registra-se forte queda das manufaturas na pauta brasileira, que reduz participação para 36% no ano de 2011, enquanto que os produtos básicos alcançam 48% do total⁴.

Estudos⁵ recentes sugerem que a apreciação da moeda brasileira é fator preponderante para a perda de competitividade da indústria do país, relação esta que pôde ser em parte constatada durante a etapa de coleta de dados desta tese. Nesta linha de raciocínio afirma Patriota (2012, p.1): “Por força das políticas monetárias expansionistas (dos países desenvolvidos) que desalinham as taxas de câmbio, os países emergentes perdem devido à valorização artificial de suas moedas, o que agrava ainda mais o quadro recessivo global”. Isoladamente, entretanto, o fator câmbio não explica o desempenho de um país no comércio internacional, já que na indústria de móveis, por exemplo, o 2º e 3º maiores exportadores mundiais: Alemanha e Itália, mantêm suas posições mesmo com a moeda valorizada frente ao dólar.

Durante o período pesquisado, 2001 a 2011, observou-se que as exportações deste segmento tiveram forte crescimento na Alemanha, enquanto que no Brasil o período inicia com crescimento ainda maior, porém regride notadamente a partir da crise global de 2008⁶. Partindo-se apenas dos dados da balança comercial de móveis de Brasil e Alemanha entre 2001 e 2011, verifica-se que o primeiro logra crescer suas exportações em 90% até 2007, porém a partir deste ano as vendas ao

³ Fator Agregado: As mercadorias são classificadas como produto básico, semimanufaturado ou manufaturado. Produtos básicos são aqueles que guardam suas características próximas ao estado em que são encontrados na natureza, já os produtos industrializados são os que sofreram transformação substantiva. Essa classificação é utilizada no comércio exterior brasileiro desde meados dos anos 1960, e tem sido adotada para mensurar o grau de elaboração da pauta do País. Ver <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=605>.

⁴ Em 2013 as manufaturas representaram 38,7%, enquanto que os produtos básicos reduziram-se para 46,7%. Fonte: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608> – Exportações brasileiras por fator agregado.

⁵ Ver, dentre outros: NAKABASHI, CRUZ e SCATOLIN (2008), BRESSER-PEREIRA (2010), ARAÚJO e GARCIA (2011) e THORSTENSEN, MARÇAL e FERRAZ (2011).

⁶ Importante salientar que o desempenho alemão se dá sobre uma base de US\$ 2.874 milhões, enquanto o Brasil parte de exportações de US\$ 411 milhões em 2001. Fonte: ITC, 2013.

exterior perdem fôlego e o período analisado finaliza com um crescimento acumulado de somente 29%. Já a Alemanha inicia o período de análise com saldo negativo, e mesmo tendo suas importações de móveis crescido 84% até 2011, o país apresenta no mesmo ano forte *superávit*, resultado do crescimento de 174% nas vendas ao exterior⁷ ao final do período de 10 anos. Diante de desempenhos tão distintos cabe analisar as estratégias adotadas pelas empresas brasileiras e alemãs para ter produzido estes resultados, e de que modo atuou a diplomacia de ambos os Estados neste processo.

Apesar do esforço do governo em benefício das empresas brasileiras, a participação das exportações de manufaturados na pauta brasileira reduz-se a cada ano. Dentre as possíveis razões para este problema estão, segundo Guedes (2006), a capacidade das empresas nacionais de competirem no mercado globalizado, além do mercado interno ser mais atraente. Ainda que o saldo da balança comercial brasileira em 2011 tenha sido positivo, sua dinâmica baseou-se em *commodities*, indicando que estamos exportando produtos que passaram por uma cadeia de processamento menor e que foram exportados sem grandes alterações. Esta ênfase na exportação de produtos com baixo valor agregado pode ser observada em diversos segmentos; no caso do setor madeireiro, as estatísticas oficiais⁸ apontam que em 2011 o Brasil exportou US\$ 522 milhões em móveis e componentes, enquanto no mesmo ano foram US\$ 1,55 bilhão de madeira bruta. Se mantivermos esta desproporção, nos próximos anos consolidaremos nossa posição como celeiro do mundo, exportando basicamente matéria-prima e insumos. Existe aí uma grande oportunidade para capacitar os setores produtivos nacionais, gerando emprego de qualidade, renda, tecnologia e maior competitividade. Para tanto, faz-se necessário analisar de que modo o Estado e as empresas privadas atuam no fomento a exportações com maior valor agregado, pois países aspirantes a tornarem-se potências globais, como o Brasil, não podem aceitar que a dinâmica de suas exportações baseie-se no setor primário.

Diante do exposto, propõe-se a seguinte hipótese para explicar o sucesso da Alemanha, em comparação ao Brasil:

O melhor desempenho das exportações alemãs de móveis se deve principalmente à atuação dos fabricantes nacionais, pois estes são

⁷ Em 2011 as vendas externas de móveis da Alemanha alcançaram US\$ 7,88 bilhões (ITC, 2013).

⁸ Sistema ALICEWeb. Posição SH: 9403 - Móveis; Posições 4401 a 4413 – Madeira bruta.

internacionalmente mais competitivos e não necessitam de ações do Estado para vender no exterior.

Esta tese está estruturada em três capítulos, além desta introdução e da conclusão. O capítulo 2 contempla o marco referencial teórico através de conceitos e esquemas de análise sobre competitividade internacional, formas de inserção externa, barreiras ao comércio internacional, integração econômica e diplomacia com ênfase no comércio. No capítulo 3, após introdução sobre a indústria moveleira em nível global, o setor é caracterizado tanto no Brasil quanto na Alemanha.

No capítulo 4, a partir de pesquisa qualitativa com fontes primárias e secundárias, são apresentadas as estratégias empresariais e ações diplomáticas de Brasil e Alemanha. A seguir, à luz dos conceitos sobre competitividade, formas de inserção internacional e atuação diplomática do Estado, será aplicado o esquema analítico para verificar o desempenho obtido por ambos os países. Na sequência, a partir de melhores práticas no campo de estratégias empresariais e de ações governamentais identificadas ao longo do trabalho, são apresentadas proposições para melhorar o desempenho do Brasil no comércio internacional. Por fim a hipótese de pesquisa é testada, gerando as conclusões finais.

2 MARCO REFERENCIAL TEÓRICO: CONCEITOS E ESQUEMAS DE ANÁLISE SOBRE COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E INSERÇÃO EXTERNA

Este capítulo objetiva revisar o conceito de competitividade internacional e seus determinantes à luz de três teorias sobre o tema. Na sequência serão abordados os fatores que moldam a governança global do comércio, bem como as contribuições da diplomacia para a inserção externa das empresas de um país. O capítulo finaliza com a proposição de um esquema analítico, o qual será empregado em capítulo posterior para analisar o desempenho exportador de Brasil e Alemanha no setor moveleiro.

Para um país, a importância da competitividade industrial reside não somente no retorno positivo gerado por suas empresas, mas também no transbordamento⁹ de seus efeitos para os outros setores da economia. Um conceito que bem define o *status* estratégico para uma nação da competitividade de suas empresas foi proposto em 1985 pela Comissão da Presidência dos Estados Unidos da América:

Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais. (COUTINHO E FERRAZ; 1994, p. 17)

Segundo Dicken (2010, p. 208), “os Estados competem entre si para obter a maior fatia possível dos ganhos oriundos do comércio, além de concorrem por investimentos produtivos para melhorarem suas posições competitivas internacionais”. Devido a isso, aprofundar o entendimento sobre os determinantes da competitividade, o impacto das ações diplomáticas do Estado e de como se estrutura a governança do comércio mundial, é fundamental para analisar as razões do sucesso de um país, bem como para propor novos caminhos ao setor produtivo.

⁹ Do termo inglês *spillover*.

2.1 COMPETITIVIDADE

Diversas teorias têm procurado analisar as razões para a diferença de competitividade entre nações. As abordagens clássicas explicavam o êxito de países, em setores específicos, devido a fatores de produção já existentes, como terra, mão-de-obra, recursos naturais, capital e condições geográficas. Assim, o país possuiria vantagens nos setores que utilizassem fatores internos abundantes; conseqüentemente, alcançando maior produtividade e determinando sua competitividade em nível internacional.

O primeiro autor a conceituar competitividade com este enfoque foi Adam Smith (1776), que afirmava ser a vantagem absoluta de um país na produção de determinado bem resultado de maior produtividade, ou seja, da utilização de menor quantidade de insumos na produção ou de menores custos. Por esta razão cada país deveria se concentrar em produzir os bens que possuísse vantagem absoluta, exportando o excedente interno e, com a receita, importando bens de outros países (COUTINHO *et al.*, 2006). Em contraposição à teoria das vantagens absolutas o economista inglês David Ricardo (1817) partiu da teoria do valor do trabalho¹⁰ para descrever porque razão mercadorias são trocadas. Ele afirmava que o padrão de comércio é determinado por diferenças na produtividade da mão de obra entre países, conceito que se tornou conhecido como vantagens comparativas. Este princípio reflete o custo de oportunidade relativa, isto é, a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países precisam deixar de produzir para focar na produção em outro bem. Deste modo, estendeu-se a possibilidade de ganhos no comércio também para países que não possuíssem vantagens absolutas em relação a outros.

Para Ricardo os países deveriam aumentar a produção de bens que tivessem vantagem comparativa, vendendo ao exterior o excedente. Por sua vez os bens que possuíssem preço maior - caso fossem produzidos localmente - deveriam ser importados, favorecendo o comércio internacional. Porter (2009, p. 187) afirma que “ambas as teorias são incompletas, pois nos setores sofisticados e que constituem a

¹⁰Tem por pressupostos: (i) trabalho é o único fator escasso da produção; (ii) todo trabalho é homogêneo, e paga-se o mesmo salário a todas as ocupações; (iii) a produtividade e o custo não aumentam nem diminuem com ampliação da escala de produção.

base de qualquer economia avançada o país não herda, mas sim cria os mais importantes fatores de produção, como recursos humanos qualificados ou base científica”. Ao contestar as teorias clássicas, Porter propõe uma nova abordagem que pressupõe ir além do conceito de vantagem comparativa para se concentrar na vantagem competitiva dos países, refletindo assim no conceito de competição, o qual inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala.

Fajnzylber (1988) definiu competitividade autêntica como a capacidade de um país em manter e expandir sua participação nos mercados internacionais, elevando simultaneamente o nível de vida da sua população - para isto entende ser necessário aumentar a produtividade via progresso técnico. Segundo o autor, o receituário alternativo seria obtido de maneira espúria através de subsídios, câmbio administrado, redução de gastos em P&D ou baixos salários.

Para Porter (2006), economistas geram confusão ao afirmarem que redução de salários ou desvalorização cambial auxiliam um país a ser mais competitivo. Na verdade estas medidas não coadunam com prosperidade, pois renda menor torna as pessoas mais pobres; assim, queda de salários não é uma medida de competitividade, mas sim um sinal de falta da mesma. (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006).

Haguenauer (1989) entende que a competitividade pode ser medida pela ótica do desempenho ou da eficiência. Por desempenho, também denominado competitividade revelada, esta é avaliada através de seus efeitos sobre o comércio externo: são competitivas as indústrias que alta participação na oferta internacional de determinados produtos. A visão de desempenho, se por um lado possui a vantagem de permitir a construção de indicadores, como o *market-share* em um mercado-alvo, informa somente o registro de posições pretéritas; ou seja, nada apresenta sobre a possibilidade de manutenção das posições conquistadas. Já a análise da competitividade pela ótica da eficiência, ou competitividade potencial, pressupõe que haja eficácia na produção de um bem - qualidade ou relação insumo/produto superior à dos seus concorrentes. Neste caso, o aumento das exportações seria uma provável consequência deste maior desempenho, e não sua expressão. Entretanto,

“acreditar que a maior eficiência produtiva se traduza, mesmo que no longo prazo, em maior participação no mercado implica aceitar os pressupostos da concorrência perfeita, no sentido de que inexistem barreiras à entrada e à saída de qualquer natureza no mercado considerado, não há preferência dos consumidores por marcas, não há discriminação de preços nos mercados e outras premissas pouco realistas” (KUPFER, 1992, p. 3).

Kupfer (1996) afirma que ambas as abordagens são incompletas, pois não garantem que a posição atual se manterá no futuro. Ademais, “atualmente a competitividade é fortemente dependente dos chamados fatores não-preço, isto é, atributos associados à qualidade, à flexibilidade, a prazos de entrega e a conteúdo tecnológico dos produtos, entre outros” (Kupfer, 1996, p.367). Galinari *et al.* (2013, p. 239) corroboram essa posição, ao afirmarem que:

[...] resumir a competitividade por meio da construção de indicadores se torna tarefa mais complexa. Indicadores de preço e qualidade são frequentemente sugeridos, mas questões de ordem prática tornam difícil sua aferição acurada. A variável qualidade tem caráter bastante subjetivo. Já os diferenciais de preços, além de refletir vantagens competitivas genuínas, podem ocultar vantagens competitivas espúrias, relacionadas a *dumpings*¹¹ comercial, social, ambiental, etc.

Neste sentido, importa identificar as forças que atuam em favor da competitividade, que tanto podem ser fruto interno da empresa quanto de fenômenos externos, como vantagens comparativas, políticas públicas, estrutura de mercado, conjuntura econômica, entre outros.

Apesar de uma parte significativa do comércio internacional ocorrer regionalmente¹², a redução dos custos de transporte, de comunicação e a velocidade do progresso tecnológico têm afetado positivamente o intercâmbio de mercadorias em nível mundial. Devido a esses fatores surgiram então os sistemas internacionais de produção coordenados por empresas transnacionais, os quais buscam fornecedores competitivos e clientes em nível global. Neste novo contexto, a

¹¹ Considera-se que há prática de *dumping* quando uma empresa exporta (...) um produto a preço (preço de exportação) inferior àquele que pratica para o produto similar nas vendas para o seu mercado interno (valor normal). Desta forma, a diferenciação de preços já é por si só considerada como prática desleal de comércio. Fonte: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=321>.

¹² NAFTA e União Europeia representam 25% do comércio mundial. Relatório de 2013 da OMC. Disponível em http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its2013_e.pdf, acesso em 25 de out de 2013.

análise da competitividade não pode restringir-se a um conjunto de indicadores de desempenho ou eficiência industrial vinculados à empresa que produz a mercadoria. O conceito é mais amplo, pois fatores externos às unidades produtoras de bens e serviços não somente impactam no desempenho da mesma, mas também contribuem para definir onde se dará a produção. Devido a isso, o tema competitividade internacional tem sido objeto de diferentes abordagens.

Dentre as teorias contemporâneas existentes sobre competitividade com enfoque internacional, três serão apresentadas a seguir: vantagem competitiva das nações, de Michael Porter (1993); competitividade sistêmica (ESSER *et al.*, 1996), elaborada pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento, e competitividade dinâmica, desenvolvida no estudo "*Made in Brazil*" (FERRAZ *et al.*, 1995). Em comum estas teorias abordam a existência de diversas dimensões para explicar os níveis de competitividade entre países: conforme Porter (1993), a existência de quatro atributos na formação do diamante da vantagem competitiva nacional determinaria o grau de competitividade de um país: condições de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio, e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

O Instituto Alemão de Desenvolvimento, por sua vez, segmenta a competitividade em quatro níveis: meta, macro, meso e micro, formando o conceito de competitividade sistêmica; por fim o ECIB – Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, através do livro "*Made in Brazil*", divide a competitividade em três fatores: empresariais, estruturais e sistêmicos, responsáveis por determinar o grau de competitividade dinâmica de um setor em nível internacional. A dimensão empresarial enfoca os esforços realizados pelas firmas individualmente para manter ou ampliar sua participação no mercado - neste sentido são relevantes as estratégias de internacionalização das empresas, bem como de que modo as mesmas trabalham para aumentar sua competitividade. A dimensão estrutural analisa aspectos externos à empresa, sobre os quais sua capacidade de modificação é limitada - dentre estes aspectos podem ser citados o fomento à internacionalização, oferta de mão de obra, acesso à tecnologia e as relações de poder ao longo da cadeia produtiva. Por fim a dimensão sistêmica, que também impacta na competitividade das empresas, mas é ainda menos influenciada por esta. Segundo Galinari *et al.* (2013, p. 240)

[...] a maioria dos fatores sistêmicos depende de ações do Estado, como a oferta de infraestrutura, os aspectos macroeconômicos (estabilidade de preços, taxa de juros, câmbio, etc...), tributários, regulatórios, ambientais e trabalhistas, mas conta também com atributos relacionados a questões naturais, determinantes de vantagens comparativas ricardianas.

Entre os fatores sistêmicos está o papel da diplomacia no suporte às atividades internacionais das empresas de seu país, atuando tanto na defesa das empresas nacionais para acesso a mercados externos, quanto no acesso fácil à importação de bens de capital e insumos que aumentem a eficiência e a qualidade da sua produção. “Deste modo prioriza-se a qualidade da produção local, impactando indiretamente na produtividade e competitividade da economia local como um todo” (FERRAZ, 1995, p.32).

2.1.1 Vantagem competitiva das nações

Michael Porter, economista de Harvard, é autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade. Inicialmente seu objetivo era compreender a natureza da concorrência em mercados individuais - como as empresas concorrem nos mercados, desenvolvem estratégias e adquirem vantagem competitiva. Em 1980 o autor lançou o livro 'Estratégia Competitiva', no qual capturava a complexidade da competição dentro de uma indústria a partir de cinco forças interconectadas¹³. Com base no microambiente existente, o autor introduziu uma importante ferramenta para análise competitiva, denominada “as três estratégias genéricas”: custo mais baixo, diferenciação e foco, as quais estruturam a tarefa do posicionamento estratégico para uma empresa. Neste sentido, o fundamento inicial do trabalho de Porter estava na concorrência ao nível da empresa; questões como governo ou fatores locais não estavam dentre as variáveis da sua análise. (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006).

Na década de 1980 a competitividade nacional havia se transformado em uma das preocupações centrais de setores industriais e governos. Devido às

¹³ O modelo das Cinco Forças foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. O modelo baseia-se em cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Ver: Porter (1979).

pesquisas que conduzia no campo da estratégia corporativa, Porter foi nomeado em 1985 para a Comissão sobre Competitividade Industrial dos Estados Unidos pelo então presidente americano Ronald Reagan, o que marcou a ampliação de sua teoria para a economia em nível nacional. Ao refletir sobre como ampliar o escopo de sua abordagem, Porter concluiu que para compreender a competitividade das nações seria necessário adotar uma perspectiva *bottom-up*¹⁴, ou microeconômica, invertendo a lógica da análise. Diferentemente da teoria tradicional, que enfatiza fatores *top-down* como desenvolvimento institucional, estabilização macroeconômica, liberalização do comércio, entre outros, Porter investiga como as firmas competem individualmente, em seguida em nível de *clusters*¹⁵ e de setores, mas sempre com uma visão muito próxima sobre o ambiente de negócios que circunda e influencia o processo de competição.

Analisar a competitividade nacional é uma tarefa complexa. Segundo Porter (1985) ainda não existe uma definição consagrada para o termo competitividade de um país, pois para cada abordagem existem exemplos de países que o contrariam. Para as empresas, que em princípio produzem e comercializam em qualquer mercado, sua competitividade pode ser medida por participação de mercado e lucratividade; em contraste, a competitividade de uma nação não pode ser definida como fenômeno macroeconômico induzido por variáveis administradas - como taxas de juros ou câmbio - tampouco ser medida por saldos na balança comercial, pois existem países competitivos com moedas valorizadas, assim como países desenvolvidos com *déficit* na balança comercial.

Conforme o autor, a competitividade industrial de um país depende da capacidade de suas indústrias para inovar e melhorar, e das empresas em conquistar uma posição de vantagem frente aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios que enfrentam. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes. Em última instância os países e, conseqüentemente suas empresas, obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente interno é progressista, dinâmico e desafiador.

¹⁴ De cima para baixo.

¹⁵ Concentração de empresas que, por possuírem características semelhantes e coabitarem um mesmo local, colabora entre si visando maior eficiência. Ver Porter (1985).

Como Schumpeter ressaltou há várias décadas, a competição tem caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição econômica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudança. Melhoria e inovação numa indústria são processos que não terminam nunca, não são coisas que acontecem uma vez só, definitivas. As vantagens de hoje são logo superadas ou anuladas (PORTER, 1993 p.86).

Neste sentido, as empresas atingem a vantagem competitiva através do aumento da produtividade, que se dá por meio de inovações decorrentes de novas tecnologias, novos métodos de treinamento, novas abordagens de *marketing* ou aprimoramento dos processos produtivos e gerenciais (COUTINHO *et al.*, 2005). A competitividade de uma sociedade relaciona-se com a frequência de inovações na economia e, para que a mesma seja alcançada, importa analisar o papel do governo e das empresas.

O principal objetivo de um país consiste em proporcionar padrão de vida elevado e ascendente para seus cidadãos. Para alcançá-lo, a responsabilidade do governo está nos sistemas educacionais de nível elementar e secundário, na infraestrutura básica, na pesquisa em áreas de grande interesse nacional e na promoção de projetos que conduzam a investimentos produtivos. No plano econômico, o papel do Estado é o de criar um ambiente em que as empresas sejam capazes de conquistar a vantagem competitiva, excetuando-se o apoio direto às que estão no início do processo de desenvolvimento. “Verificam-se nesta abordagem os contornos da chamada macro análise, ou seja, um enfoque amplo para a questão da competitividade em termos de país, mas ainda voltado à busca de desempenho de empresas de determinado tipo de indústria” (BENT, 2004, p.110); i.e. o objetivo é a competitividade nacional, porém a ênfase está na empresa.

Um problema observado por Porter é a diferença de *timing* entre a maturação de projetos na iniciativa privada e os mandatos políticos. Segundo o autor, “uma década é um período normal para que empresas de um setor se tornem competitivas; para um político, entretanto, este prazo é uma eternidade” (PORTER, 2009, p. 201). Por essa razão, a maioria dos governos prefere políticas que proporcionem resultados de curto prazo facilmente perceptíveis, como subsídios, proteção e incentivos a fusões – justamente as que retardam a inovação.

Entre as medidas a serem tomadas e as que um governo não deve tomar, estão (i) evitar a intervenção nos mercados dos fatores e nos mercados monetários; a busca deve ser por vantagens competitivas mais duradouras, e a desvalorização

cambial geralmente é contraproducente; (ii) evitar a ingerência no relacionamento comercial da iniciativa privada; sempre que se deparar com uma barreira comercial em outro país, o governo deve concentrar recursos no desmantelamento dos obstáculos, e não na regulamentação das importações e exportações; (iii) aplicar normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio-ambiente; (iv) aplicar políticas internas vigorosas de defesa da concorrência, restringindo a cooperação predatória entre setores rivais;

Na visão de Porter (2009), empresas bem-sucedidas tendem a desenvolver um viés pela previsibilidade e estabilidade; elas passam a atuar na defesa do *status quo*. A mudança é atenuada pelo medo do grande potencial de perdas. Assim, a organização que hoje é bem-sucedida filtraria em todos os níveis as informações que implicariam novas abordagens, modificações ou desvios do convencional. Neste contexto, o ambiente interno atuaria para isolar ou expulsar alternativas que desafiem as atuais trajetórias ou o pensamento predominante; a inovação cessa, a empresa entra em estagnação, e é apenas uma questão de tempo até ser suplantada por algum concorrente. Por essa razão, obtida a vantagem competitiva por meio da inovação, somente adotando um processo implacável de melhorias contínuas a empresa terá condições de sustentar essa vantagem.

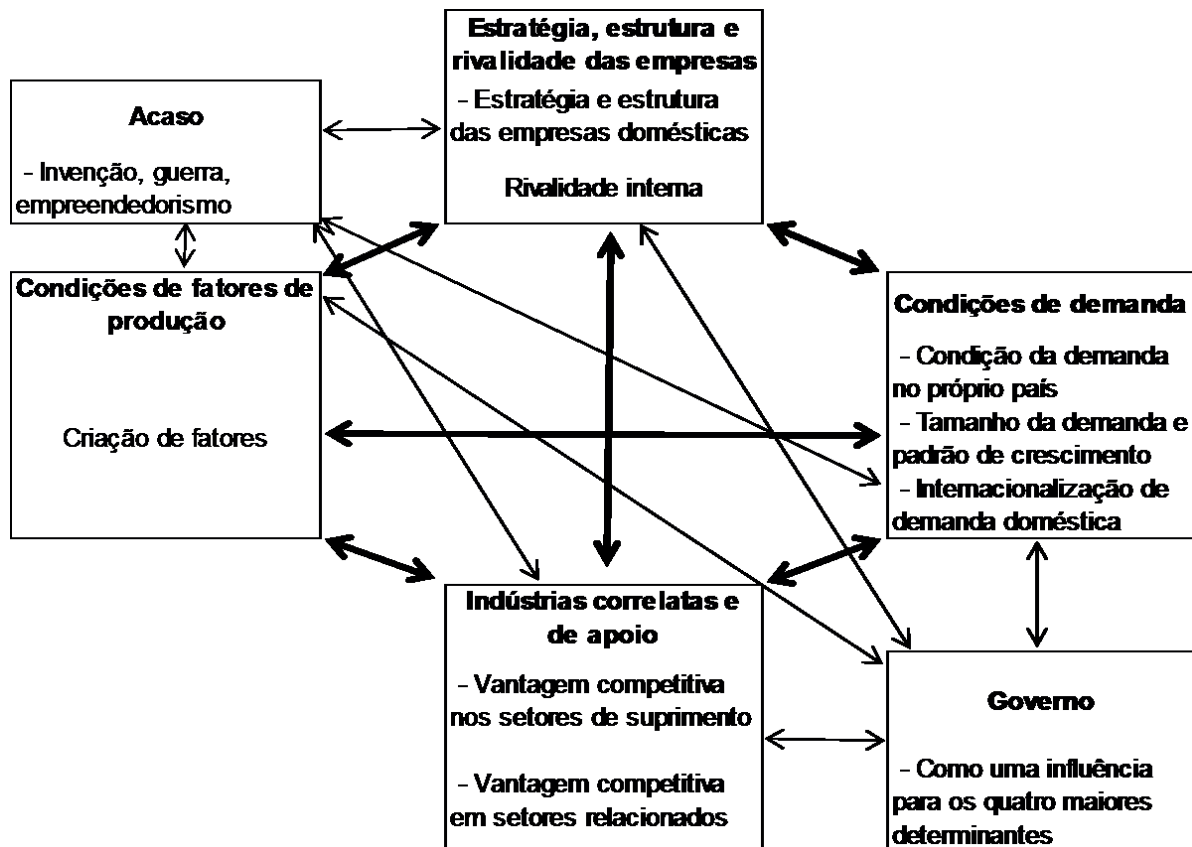
Diante deste risco, para alcançar uma competitividade sustentada as empresas necessitam criar pressões para inovação, fomentando a rivalidade interna, procurando motivação nos concorrentes mais capazes (benchmarking), recorrendo a alianças apenas de forma seletiva e estabelecendo sistemas de advertência antecipada; i.e. identificando e conquistando clientes com necessidades mais avançadas, mapeando oportunidades e globalizando suas atividades para aproveitar as vantagens em outros países.

Segundo Porter, a vantagem nacional reside em quatro amplos atributos de um país: (i) estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas; (ii) condições dos fatores; (iii) condições de demanda e (iv) setores de apoio e relacionados. Estes atributos, tanto isolados quanto em um sistema, lapidam o “diamante” da vantagem nacional - o campo de atuação que cada país estabelece e opera para os seus setores econômicos.

O impacto gerado por um dos pontos depende em geral do estado dos demais. O diamante cria um ambiente que promove a formação de arranjos

produtivos locais em setores competitivos, que se interligam por meio de relacionamentos verticais e com setas de duas pontas para enfatizar que o “losango” formado é um sistema de reforço mútuo. Além dos quatro determinantes competitivos básicos, que juntos formam o losango, Porter atribui importância secundária a dois outros componentes: o papel do acaso, que por vezes faz surgir inovações ou eventos históricos e cria novos empreendedores, e o papel do governo (DICKEN, 2010). Este último, segundo a abordagem da vantagem competitiva internacional, de forma alguma possui a mesma relevância que os quatro determinantes básicos desse losango; o papel das políticas públicas seria restrito a uma mera influência que contribui para o desempenho dos atributos principais.

Figura 1 – Vantagem competitiva nacional: o losango de Porter



Fonte: Adaptado de Dicken, 2010, p. 208

Condições de fatores aborda a posição do país quanto aos fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infraestrutura, necessários para competir em um determinado setor. Fatores básicos, como insumos ou processos produtivos,

são adquiridos através de *global sourcing*¹⁶ ou compra de tecnologia. Para Porter (2009), a simples força de trabalho com nível de escolaridade médio não constitui vantagem competitiva; já um instituto de pesquisas científicas ou um fundo de capital de risco para financiar empresas no estágio inicial são mais escassos e de difícil imitação. Importante observar que certas desvantagens no modelo estático de competição¹⁷ podem se transformar em vantagem no modelo dinâmico.

As empresas por vezes se acomodam com a existência de uma grande oferta de matéria-prima barata ou mão-de-obra abundante, utilizando estes recursos de forma ineficiente. Entretanto, quando enfrentam desvantagem seletiva, como altos custos da terra, escassez de mão-de-obra ou falta de matérias-primas locais, se veem obrigadas a inovar e a aprimorar como requisito da competição. Por esta razão, as nações serão competitivas quando possuírem mecanismos institucionais de qualidade alta para a superação das limitações e criação de fatores especializados.

As condições da demanda importam na medida em que a estrutura e o nível de exigência do mercado interno influenciam como as empresas reagem às necessidades dos compradores. Os países geralmente conquistam vantagem competitiva em setores nos quais a demanda interna instiga as empresas a melhorar, a inovar e a se expandir para segmentos mais avançados. Os produtores são pressionados a inovar com maior rapidez para atender a elevados padrões, logrando assim conquistar vantagens competitivas mais elaboradas do que as dos rivais externos. A proximidade com este tipo de comprador costuma despertar na empresa a capacidade de perceber e interpretar suas necessidades, sendo decisiva para a vantagem competitiva nacional. Ademais, o tamanho da ligação das empresas de uma nação aos mercados internacionais também melhora a competitividade nacional (DICKEN, 2010).

Indústrias correlatas e de apoio permitem avaliar a densidade e a competitividade internacional das cadeias produtivas internas do país. A existência de fornecedores locais competitivos em nível internacional é vantajosa porque estes

¹⁶ Suprimento global. Diferentemente de compra internacional, que define a transação comercial entre um comprador e um fornecedor localizado em países diferentes, suprimento global envolve uma abordagem avançada para fornecimento e gestão de abastecimento, pois engloba a integração e coordenação em nível global para aquisição de materiais, processos, projetos, tecnologias e fornecedores de uso comum. Ler *Achieving Excellence In Global Sourcing*, de Robert J. Trent e Robert M. Monczka, 2005.

¹⁷ Teorias clássicas de vantagem absoluta ou comparativa.

atendem ao setor com insumos eficazes, econômicos e no curto espaço de tempo. O maior benefício, porém, se deve à possibilidade de um estreito relacionamento de trabalho pela proximidade geográfica, o que acelera o ritmo das inovações e das melhorias¹⁸. Nesse sentido, a vantagem competitiva nasce das relações profissionais próximas entre os fornecedores de classe internacional e o setor em questão.

Por fim, a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, são as condições predominantes no país que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno. A presença de rivais locais fortes é poderoso estímulo à criação e preservação de vantagem competitiva. Segundo Porter (2009), a rivalidade interna é, de todos os pontos do diamante, o mais importante em razão do efeito estimulante sobre os demais pontos. Os rivais locais empurram-se uns aos outros para menores custos, para a melhoria da qualidade e dos serviços e para a criação de novos produtos e processos. E, já tendo passado pelo teste da intensa competição interna, as empresas se encontram bem equipadas para competir e vencer no exterior. A concorrência local vigorosa não somente solidifica as vantagens internamente, como também pressiona as empresas domésticas a venderem no exterior para crescer.

A análise de Porter da vantagem competitiva das nações atraiu muita atenção. Por um lado, suas receitas foram adotadas por vários governos nacionais e locais na tentativa de melhorar as respectivas posições competitivas; por outro lado, sua teoria foi muito criticada.

Algumas das premissas adotadas por Porter, por exemplo, são de difícil generalização, como o fato de que as empresas devem adotar uma abordagem global à estratégia, vendendo seus produtos no mundo inteiro (PORTER, 2009). Evidentemente nem todas as fábricas do mundo possuem escala para comercializar globalmente; além disso, existem produtos com mercados definidos e baseados em preferências regionais.

Outra premissa do autor está centrada nas condições de demanda, i.e.

¹⁸ Decorrentes de técnicas de desenvolvimento colaborativo de produtos, como a engenharia simultânea.

Os países conquistam vantagem competitiva em setores em que a demanda interna proporciona às empresas, com maior antecedência, um quadro mais nítido das necessidades incipientes dos compradores e em que compradores exigentes as pressionam para inovar com maior rapidez e para conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas do que as dos rivais externos. O tamanho da demanda interna se revela muito menos significativo que sua natureza. (PORTER, 2009, p. 189)

Por outro lado, cabe observar que existem empresas que comercializam a totalidade da sua produção no exterior; neste caso não existiria a rapidez na conquista de vantagens competitivas via clientes nacionais exigentes.

Em uma análise mais abrangente da obra de Porter, Aktouf (2002) questiona a validade do estabelecimento de uma teoria geral da vantagem competitiva das nações a partir de somente alguns setores de dez países. Já Dicken (2010) afirma que a teoria de Porter é altamente reducionista ao comparar a imensa complexidade do sistema econômico de um país a um simples losango de quatro vértices. Outro ponto frágil levantado pelo mesmo autor seria a subestimação do papel do Estado na busca pela competitividade nacional. Segundo este autor, apesar de intervirem na economia de formas diferentes, todos os governos desempenham um papel chave nos métodos de funcionamento de suas economias. Por fim, Porter não considera a influência da transnacionalização da atividade empresarial, ou seja, de que modo a configuração dos losangos dos países estrangeiros onde as empresas transnacionais atuam, afeta os ativos tecnológicos e organizacionais das empresas transnacionais em seu país de origem.

Em resposta às várias críticas recebidas, Porter (2006) reanalisou seu entendimento sobre competitividade nacional e passou a defini-la como o que sustenta o desempenho econômico e a criação de valor; ou seja, fortemente ligado ao conceito de produtividade. Em sua mais recente pesquisa sobre o tema, Porter participa, em conjunto com outros pesquisadores, do desenvolvimento de nova metodologia para analisar os determinantes da competitividade nacional. (DELGADO et al., 2012). O trabalho inicia com uma nova definição de competitividade, abrangente por basear-se em diversos indicadores, e centrada nos fatores que podem ser alterados através de políticas públicas. Por um lado a nova definição relaciona-se diretamente ao desempenho econômico, abrangendo toda a gama de fatores que moldam a prosperidade nacional - em especial a influência de políticas públicas e práticas de negócios; por outro lado está vinculada à prosperidade e bem-estar da população.

O novo conceito, denominado competitividade fundamental¹⁹, é definido como o nível esperado de produção por indivíduo em idade de trabalhar²⁰, dada a qualidade global de um país como lugar para fazer negócios. A partir desse novo conceito deriva-se outro - a atratividade global para o investimento²¹, definida como a diferença entre a competitividade fundamental de um país e os seus custos de fatores atuais. Neste sentido, local atraente para investimento seria aquele que provê baixos custos de fator comparado com sua produtividade potencial²².

Para a geração do índice de competitividade fundamental de um país são utilizados fatores macro- e microeconômicos. Recursos naturais influenciam a prosperidade, porém não implicitamente a produtividade de um local, além de não serem passíveis de modificação através de políticas públicas. A competitividade macroeconômica é direcionada pela infraestrutura social - educação, sistema de saúde, segurança pública e pelas instituições - direito de propriedade, qualidade da governança corporativa, nível de corrupção. Outro fator que determina a competitividade macroeconômica é a qualidade das políticas monetárias e fiscais, a serem consideradas no longo prazo.

Já os fatores microeconômicos são aqueles que influenciam diretamente a produtividade das empresas e a mobilização da força de trabalho, dentre eles as condições dos fatores, infraestrutura, existência de instituições e políticas de apoio à inovação, além de acesso eficiente ao capital (visando investimentos produtivos de longo prazo).

Para o teste do novo marco teórico foram utilizados mais de 120 indicadores de competitividade macro- e microeconômica, disponíveis para 130 países e relativos ao período entre 2001 e 2008 (DELGADO, 2012). Os resultados obtidos, em nível de país, fogem ao escopo desta tese; entretanto, observa-se uma readequação dos conceitos de Porter, que passa a aceitar a importância do papel do Estado como fator determinante da competitividade nacional, além de relacionar competitividade com a prosperidade de um país.

¹⁹ Do inglês *Foundational competitiveness*.

²⁰ Ao considerar a saída esperada de todos os trabalhadores em potencial (isto é, todos os habitantes em idade ativa de um local), e não somente a produtividade por trabalhador empregado, esta definição capta influências sobre prosperidade. (DELGADO *et al.*, 2012, p.2).

²¹ Do inglês *Global investment attractiveness*.

²² Ver Porter, 2006.

2.1.2 Competitividade sistêmica

A dinâmica econômica não se baseia apenas no funcionamento dos mercados ou no empreendedorismo individual, mas também em esforços coletivos para moldar um ambiente favorável ao desenvolvimento empresarial. Os novos padrões de competição requerem medidas ativas e baseadas na cooperação entre firmas, setor público e desenvolvimento tecnológico visando complementar o mecanismo de mercado. O conceito de competitividade sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, desenvolvido pelos economistas Klaus Esser, Wolfgang Hillerbrand, Dirk Messner e Jörg Meyer-Stamer a partir de 1993, afirma que a competitividade industrial não surge de forma espontânea através de medidas em nível macroeconômico, nem meramente através de atitudes empreendedoras em nível micro. Para estes economistas, a competitividade sistêmica resulta de interações em vários níveis entre governo, empresas e instituições intermediárias baseadas em uma relação de competição, diálogo, decisões compartilhadas e integração; ou seja, compreende a capacidade de organização de uma sociedade no direcionamento a um objetivo comum (ESSER *et al.*, 1996).

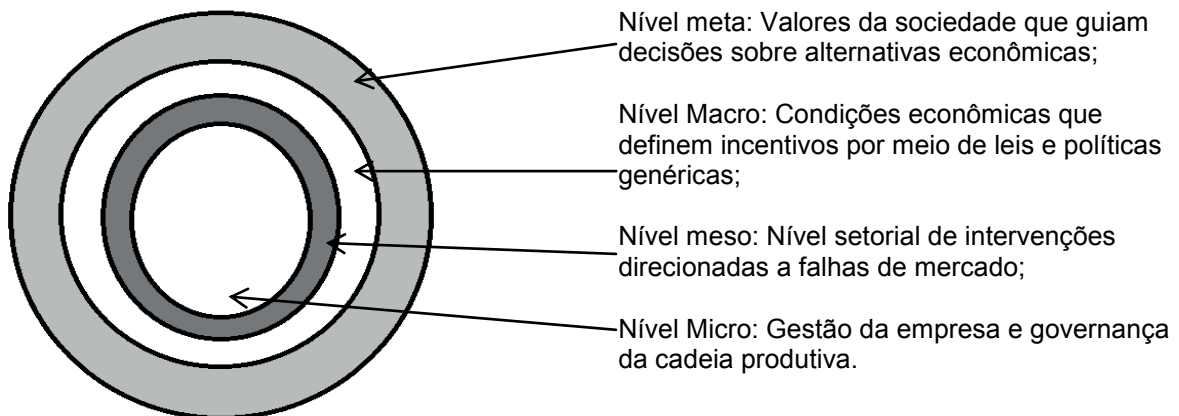
Para Soares (2013, p. 30),

“o IAD baseia-se no conceito de que os países mais competitivos não são aqueles que apostam somente na competitividade individual das empresas, no livre comércio incondicional e em um Estado limitado a regular e monitorar, mas sim nos que buscam ativamente promover vantagens de localização e competitividade”.

Segundo o IAD, para compreender as dinâmicas do desenvolvimento industrial, é fundamental analisar não somente os níveis micro e macro de uma sociedade, mas também dois outros níveis analíticos por eles conceituados: meta e meso. No nível meso estão as instituições e o ambiente organizacional que dão suporte às firmas através de ações específicas, como política industrial ou de incentivo à inovação. No nível meta, por sua vez, situa-se a capacidade dos grupos de interesse em nível local, regional, nacional ou supranacional de criar condições favoráveis para o dinamismo industrial. Não existe uma prescrição padrão para alcançar resultados positivos nos quatro níveis acima descritos, uma vez que cada

país possui sua própria história; entretanto, as sociedades podem utilizar as experiências de outros países para estimular e enriquecer o seu processo de aprendizagem. A figura 2 apresenta os quatro níveis.

Figura 2 – Níveis de competitividade conforme o IAD



Fonte: Esser *et al.*, 1996.

O nível meta - a sociedade civil, aborda variáveis estáveis de um país, como o sistema econômico, valores socioculturais, padrões básicos de governança e memória coletiva. Ou seja, “analisa a organização da sociedade com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial e sua orientação para a competitividade” (HANSEN, 2004 p. 112). Neste nível existe pouco controle sobre as variáveis, e os efeitos de intervenções nas mesmas ocorrem lentamente. Diante da dificuldade em se atuar neste nível, é necessário que a sociedade seja primeiramente conscientizada da importância do projeto para seu desenvolvimento – sem aceitação tácita ao mesmo, dificilmente ocorrerão mudanças significativas. Além de estar ciente da importância do projeto, expectativas de médio prazo devem ser apresentadas à sociedade na forma de objetivos a serem alcançados. Importante observar também que as Instituições Sociais e as Organizações devem relacionar-se com o Estado de forma independente (ESSER *et al.*, 1996, p. 39), além de o próprio Estado estar protegido contra influências de grupos particulares ou privilegiados²³.

²³ As influências negativas podem ser: (i) clientelismo, que é um tipo de relação entre atores políticos que envolve concessão de benefícios públicos na forma de empregos, benefícios fiscais e isenções em troca de apoio político. Ver: CARVALHO, 1997; (ii) *rent-seeking*, toda atividade empreendida na disputa pelas rendas existentes na economia, em especial as atividades improdutivas, isto é, que não geram produtos nem aumento de bem-estar. Ver: BRESSER-PEREIRA, 1997a. A proteção se dá por: (i) insulamento burocrático: Proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência

O nível macro - política econômica do país, compreende instituições e políticas econômicas horizontais, como políticas comerciais, fiscais, orçamentárias, monetárias, leis em defesa da livre concorrência e o sistema jurídico. Segundo Esser *et al.* (1996, p.43), “é necessário que haja estabilidade macroeconômica por meio de baixa inflação e pouca oscilação cambial e, para que isso ocorra, são necessárias reformas, como fiscal e do sistema previdenciário, que são difíceis e que representam grande desgaste político”.

O nível meso - políticas de cada Estado, está posicionado entre os níveis macro e micro, e refere-se à inter-relação entre instituições públicas e privadas para apoio a setores específicos. Visa forjar vantagem competitiva ou suprimir falhas de mercado, e é formado por políticas verticais do governo, instituições financeiras, de apoio à comercialização, de capacitação e institutos tecnológicos de normatização da qualidade, bem como associações empresariais.

A formação de estruturas ao nível meso requer, além de altos níveis de competência tecnocrática por parte dos atores do governo, um alto grau de capacidade sócio organizacional e a vontade dos grupos relevantes de atores em participar na tomada de decisões com base em mecanismos de interação estratégica e é chave para resolver os problemas através do esforço cooperativo. (ESSER *et al.*, 1996, p.4, tradução nossa)

No nível micro o foco está nas empresas e nas suas relações de mercado. Nele analisa-se a eficiência das empresas na produção de bens e serviços através do seu sistema de gestão e de inovação, bem como da qualificação de seus colaboradores. Além disso, enfocam-se os elos externos da empresa com fornecedores e clientes com o objetivo de analisar o modo de inserção da empresa no mercado: se ocorre de forma colaborativa ou subordinada a este.

A competitividade da economia em nível local, regional ou nacional é reflexo da interação entre fatores situados nos quatro níveis, os quais podem criar círculos virtuosos de crescimento ou círculos viciosos de recessão econômica. Depreende-se então que ações de governança devem ser fomentadas, pois do contrário eventuais benefícios gerados contingencialmente ou provocados, como uma desvalorização cambial ou isenções governamentais, correm o risco de serem capturados por apenas um grupo dentro da sociedade. O Quadro 1 apresenta fatores determinantes

oriunda do público ou de outras organizações intermediárias. Ver: BRESSER-PEREIRA, 1997b; (ii) *accountability*: encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva. Ver: PINHO, 2009.

para a competitividade nos quatro níveis de análise a partir da perspectiva de alcance geográfico; na sequência cada fator é detalhado.

Quadro 1 – Determinantes da competitividade sistêmica por nível de agregação

	Supranacional	Nacional	Regional	Local
Meta	Competição entre diferentes tipos de economia de mercado.	Modelo de desenvolvimento nacional, sistema nacional de inovação.	Identidade regional, capacidade estratégica dos atores regionais.	Capacidade dos atores locais de cooperar, confiança, <i>Milieu</i> inovador ²⁴ .
Macro	Mercados financeiros internacionais.	Condições macroeconômicas gerais (sistema fiscal, sistema financeiro).	Política orçamentária sólida. Capacidade de investimento do governo estadual.	Política orçamentária sólida. Capacidade de investimento do governo municipal. Qualidade de vida.
Meso	Política Industrial e tecnológica da UE. Protocolo de Montreal ²⁵ .	Promoção de exportações, Agências de financiamento, Política ambiental setorial.	Desenvolvimento econômico regional, Instituto tecnológico, Instituições de formação. Política ambiental regional.	Desenvolvimento econômico local, Promoção de emprego, instituições de formação, Incubadoras, Câmara de Comércio.
Micro	Corporações transnacionais ²⁶ , Cadeias globais de <i>commodities</i> .	Grandes e médias corporações, Redes dispersas.	Pequenas e médias empresas, <i>Clusters</i> regionais.	Arranjos Produtivos Locais, Subcontratação local.

Fonte: Adaptado de Meyer-Stamer (2008, p. 6)

A influência do fator meta em nível supranacional pode ser observada na concorrência entre os diferentes modelos de capitalismo. Não se trata de analisar a questão de modo meramente acadêmico, pois durante a crise asiática de 1997-1998, Meyer-Stamer (2008) verificou que havia um debate sobre qual modelo de capitalismo emular para solucionar o problema: era preferível para um determinado país o modelo anglo-saxônico de capitalismo, o modelo asiático de capitalismo guiado, o modelo europeu de capitalismo socialmente moderado, ou um modelo completamente diferente?

Em nível nacional os padrões políticos e econômicos básicos de uma sociedade moldam as opções de desenvolvimento de diferentes locais e regiões no país, porém sem determiná-las inteiramente. Já no âmbito regional a influência no nível meta é particularmente evidente em países onde as Províncias/Estados têm

²⁴ Complexa rede de relações sociais em uma área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local através de processo de aprendizado sinérgico e coletivo. Impactam nas relações econômicas, sociais, culturais e psicológicas. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p.18).

²⁵ Tratado internacional em que os países signatários se comprometem a substituir as substâncias nocivas à camada de ozônio (O₃) na parte superior da estratosfera.

²⁶ Uma empresa transnacional é aquela que tem o poder de coordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que não seja proprietária delas (DICKEN, 2010, p.125).

certo nível de autonomia e exibem habilidades diferentes para alcançar padrões de governança orientados ao desenvolvimento. Por fim, mesmo em nível local não é raro encontrar cidades vizinhas que exibam diferenças em termos de capacidade de definir um objetivo compartilhado de desenvolvimento.

A crise financeira global de 2008 explica por que as condições macroeconômicas estruturais no âmbito supranacional moldam as oportunidades e desafios para o desenvolvimento de um país, o mesmo ocorrendo no âmbito nacional dado o atual nível de globalização financeira dos mercados. A análise dos macro níveis regional e local também faz sentido, pois ainda que Estados e municípios não tenham voz nas políticas monetária ou de comércio exterior; suas políticas orçamentárias têm impacto importante sobre as opções de desenvolvimento: caso possuam grandes *déficits*, isso obviamente limitará as opções em termos de promoção ativa do desenvolvimento. Além disso, é muitas vezes neste nível que o governo interage com empresas e cidadãos, de modo que é aqui que procedimentos administrativos burocráticos ou ineficientes geram os maiores obstáculos.

Além da União Europeia, que há anos possui políticas comuns em nível meso, como a Política Agrícola Comum, Política Industrial, entre outras, outros blocos também atuam neste nível de forma supranacional. No caso do Mercosul existe o FOCEM²⁷, ou para o continente sul-americano o COSIPLAN²⁸. Para além dos blocos econômicos, são exemplos de meso-políticas globais os Protocolos de Montreal e de Kyoto. Já em nível de país é difícil determinar se uma meso-política deve ser executada em nível nacional, regional ou local. Para o fomento à tecnologia, por exemplo, a política é conduzida em todos os três níveis: no âmbito nacional promove-se o desenvolvimento da ciência básica / novas tecnologias genéricas; o governo estadual apoia sua introdução em empresas e o governo municipal dá suporte via incubadoras tecnológicas visando auxiliar *start-ups* que tentem comercializar esta nova tecnologia.

No nível micro observa-se que as empresas, em particular manufaturas, raramente são orientadas somente para atuação local. Algumas delas são filiais de

²⁷ Fundo de Convergência Estrutural– criado em 2004, mas que se tornou operacional apenas em 2007 – é um fundo fiscal atrelado ao Mercosul para amenizar as diferenças estruturais entre os integrantes do bloco. (http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2680:catid=28&Itemid=23).

²⁸ Conselho Sul-americano de Infraestrutura e Planejamento.

corporações transnacionais ou estão integradas a cadeias globais de valor, produzindo para compradores estrangeiros em um mercado global anônimo; em ambos os casos isto implica restrições à efetividade da ação local. Se estas empresas consideram que a relação com os compradores globais ou a sua integração a cadeias de valor nacional é o principal motor da sua competitividade, podem responder sem entusiasmo a iniciativas de desenvolvimento no âmbito local. As empresas que estão integradas nacional ou regionalmente a redes de fornecedores, por sua vez, possuem uma perspectiva específica a iniciativas de desenvolvimento no âmbito local, como, por exemplo, iniciativas de promoção e de capacitação de arranjos produtivos locais.

Sumarizando, a competitividade das empresas seria então decorrente de uma organização social que gera vantagens competitivas em decorrência das diversas interações entre os distintos níveis. “De acordo com essa concepção o desenvolvimento da competitividade sistêmica é, em realidade, um projeto de transformação social, que se estende além de aspectos puramente macroeconômicos”. (BENT, 2004, p.111)

O conceito de abordagem sistêmica foi desenvolvido pelo Instituto no início de 1990, e fundamentou-se fortemente neste momento de transição da economia mundial. Como os próprios autores da teoria da Competitividade Sistêmica afirmavam, a estabilidade macroeconômica nos países do Leste e Sudeste da Ásia eram fruto de suas forças em nível meta:

Os países do Leste e Sudeste asiáticos sempre tiveram forças no nível meta (coerência nacional, consenso sobre os ajustes necessários para um padrão básico, controle coordenado e processos orientados). Seu alto nível de capacidade estratégica também é um fator importante na proteção das condições de estabilidade do quadro macroeconômico. (ESSNER et al., 1996, p.34, tradução nossa)

Em que pese a análise correta sobre o desempenho econômico dos “Tigres Asiáticos” na década de 1990 ao afirmar que estes conseguiram aumentar a competitividade internacional de suas economias e, ao mesmo tempo, criar as condições sociais favoráveis para sua intensificação (por exemplo, no setor da educação e da capacitação), no ano seguinte à publicação – 1997 - estas economias sofreram crise econômica na qual a estabilidade macroeconômica foi fortemente afetada.

No Brasil, a teoria do Instituto Alemão de Desenvolvimento sobre competitividade sistêmica foi abordada em diversos trabalhos acadêmicos²⁹. Especificamente para o setor moveleiro, Brand *et al.* (2003) desenvolveram estudo sobre este setor em Bento Gonçalves, através do mapeamento da cadeia produtiva local e análise competitiva da cadeia moveleira utilizando o modelo de referência do IAD. Casaroto Filho *et al.* (2006) analisaram comparativamente dois distritos industriais moveleiros - São Bento do Sul, Brasil e Forli, Itália - à luz do modelo de competitividade sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento. Mais recentemente, Souza *et al.* (2010) procuraram identificar os determinantes da competitividade das empresas de móveis do Polo Moveleiro de Ubá/MG, utilizando, entre outras, a teoria da competitividade sistêmica.

2.1.3 Competitividade dinâmica - estudo “*Made in Brazil*”

Em 1992 o Ministério da Ciência e Tecnologia contratou um consórcio de treze Instituições para analisar a competitividade de indústrias do Brasil. Após dois anos de pesquisas foi publicado o livro O Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – ECIB, de autoria de Coutinho e Ferraz, que, além de promover ampla pesquisa relativa aos fatores determinantes e às condições competitivas atuais e esperadas da indústria no país, também formulou sua própria abordagem sobre competitividade e o que a influencia. Segundo estes pesquisadores, os conceitos de competitividade baseados em desempenho de mercado ou eficiência técnica analisam o tema de modo estático, enquanto deveriam focar a competitividade de modo dinâmico. Por essa razão, com base em Fajnzylber (1988), o estudo propõe uma nova definição para competitividade, expressa a seguir (Ferraz *et al.*, 1995, p. 3): "Competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado."

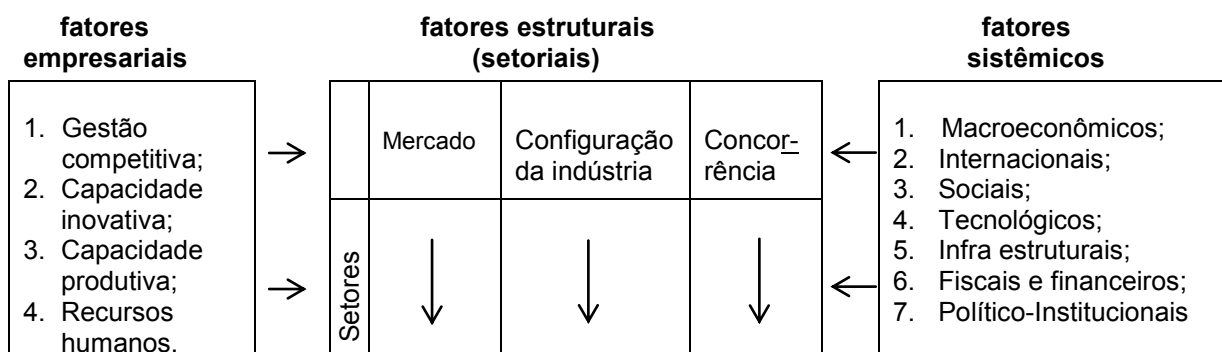
Cada mercado é regido por um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Deste modo, são

²⁹ Ver BRAND *et al.* (2003), HANSEN (2004), CASAROTO FILHO *et al.* (2006) e SOUZA *et al.* (2010).

competitivas as firmas que, continuamente e de forma dinâmica, adotem estratégias mais adequadas ao padrão de concorrência vigente em seu setor.

Apesar de afirmarem que a competitividade não está vinculada a uma firma ou país, mas ao padrão de concorrência existente, a empresa é o espaço de planejamento e organização da produção; ou seja, elemento básico para análise. A partir das estratégias competitivas adotadas em função do mercado em que atuam e do ambiente sistêmico onde estão inseridas, originam-se as capacidades acumuladas pelas empresas e, conseqüentemente, os determinantes para o seu desempenho no mercado. Diante deste contexto, diversos agentes econômicos atuam e influenciam simultaneamente o desempenho de uma empresa, sendo necessário analisá-los, conforme detalha a Figura 3:

Figura 3 – Fatores determinantes da competitividade da indústria



Fonte: Coutinho e Ferraz, 1994, p. 19

Segundo o estudo "*Made in Brazil*" os fatores empresariais da competitividade estão sob a esfera de controle da empresa, e subdividem-se em quatro áreas: (i) Gestão competitiva, descrita pelos autores como decorrente de forte interligação com fornecedores e clientes para desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informações tecnológicas e eficiência ao longo da cadeia de produção. Neste novo modelo de gestão os níveis hierárquicos são diminuídos visando acelerar processos decisórios, enquanto que as informações fluem mais rapidamente dentro da empresa graças às novas tecnologias de informação; (ii) Capacidade inovativa, que se traduz na habilidade para explorar oportunidades visando criar e ocupar mercados nas áreas que são *core competence*³⁰ da empresa. Para tanto, faz-se

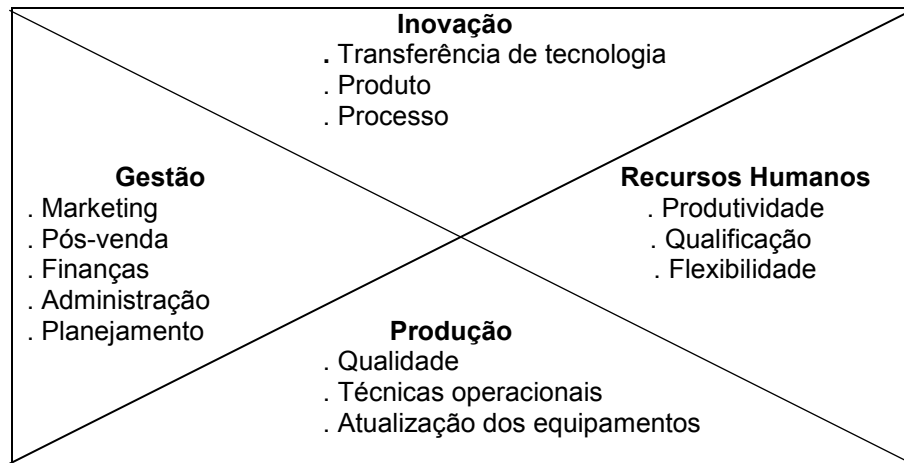
³⁰ Competência nuclear.

necessário introduzir novos produtos/processos, reduzir tempo de produção ou ampliar a produtividade.

Diante de tais desafios, as atividades de P&D não mais se restringem à própria empresa; alianças tecnológicas fazem agora parte das opções a serem consideradas; (iii) Capacidade produtiva, que para empresas modernas passa não somente pela aplicação de novas técnicas, como *Just in Time*, *Kanban* ou Produção Enxuta; questões como qualidade do produto, flexibilidade e rapidez de entrega a custos reduzidos passaram a se constituir elementos básicos da competitividade. Outra variável introduzida no fator produção foi a certificação/documentação dos processos e procedimentos via normas técnicas (ABNT³¹, por exemplo). Por fim, a busca por melhoramentos contínuos em eficiência e qualidade é um processo complexo dentro da empresa e, para que ocorra, demanda disposição e existência do último fator empresarial apontado pelo estudo: (iv) Recursos Humanos. O “*Made in Brazil*” afirmava que diante da perda de competitividade das empresas com estruturas hierárquicas verticais e rígidas, a nova configuração das relações de trabalho baseia-se em coparticipação das decisões, capacidade criativa para resolução de problemas, ganhos vinculados ao resultado obtido e multifuncionalidade para entendimento de todo o processo. Segundo os autores, “O elemento chave do processo é o comprometimento da gestão empresarial com investimentos permanentes em treinamento de toda a força de trabalho, incluindo o pessoal do chão de fábrica”. A Figura 4 apresenta esquematicamente o triângulo da competitividade empresarial.

³¹ Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Figura 4 – Competitividade dinâmica: Fatores empresariais



Fonte: Ferraz *et al.*, 1995, p. 11

Os fatores estruturais da competitividade, por sua vez, são os que se encontram parcialmente sob a área de influência da firma e caracterizam o ambiente competitivo em que ela se insere diretamente, como estrutura da indústria em que a empresa atua, dos seus mercados consumidores e do regime de incentivos e regulação da concorrência. Para os autores, tão importante quanto a eficiência da empresa é a adequada organização do mercado, impedindo que atores o manipulem. Em outras palavras, o mercado consumidor deve ser amplo e exigente e não estar restrito a poucos ofertantes, mas para que ambas as situações ocorram, faz-se necessária a presença do Estado através de um regime de incentivos e de regulação da concorrência. Os autores do estudo segmentaram em três os fatores estruturais:

(i) Mercado, que é um importante indutor da competitividade conforme o grau de exigência dos consumidores. Quando os consumidores são bem informados e com alto poder aquisitivo, definem os padrões de qualidade dos produtos ofertados no mercado, pressionando os fabricantes locais a adotarem estratégias competitivas, investir na atualização do parque produtivo e incorporar novas tecnologias. Como resultado, novos produtos são lançados com mais frequência e com padrão internacional, permitindo que também sejam ofertados em outros países, além de fortalecer a concorrência contra a entrada de ofertantes estrangeiros. A presença no mercado externo, quando desempenhada pelo próprio fabricante, o expõe a outros concorrentes e níveis de exigência, normalmente resultando em benefícios incorporados a todos os seus produtos, além de desenvolver o capital humano

interno. Entretanto, se o nível de exigência do mercado interno é baixo e a empresa necessita criar estratégias/produtos diferenciados para exportar, não ocorre sinergia e o resultado pode ser baixa competitividade em ambos os mercados;

(ii) Configuração da indústria, que analisa a competitividade pelo lado da oferta, ou seja, como a indústria se organiza dentro da cadeia produtiva. O estudo afirma que houve uma mudança no paradigma produtivo mundial no final dos anos 1970, quando as vantagens competitivas tradicionais e os métodos de produção verticalizados passaram a ser substituídos por processos de terceirização e subcontratação. Esta nova divisão de trabalho favoreceu a especialização e afetou de modo diferente as indústrias. Enquanto setores de elevada intensidade de capital reduziram a diversidade de produtos ofertados, buscando concentrar a produção em itens que possuíssem vantagem competitiva e maior valor agregado/conteúdo tecnológico, setores de menor intensidade de capital passaram a desenvolver redes cooperativas horizontais – os chamados polos regionais de produção. Como resultado, nos setores intensivos em capital/tecnologia ocorreu um intenso movimento de fusões de empresas, além do fechamento de diversas plantas; já nos setores de menor intensidade de capital foram desenvolvidas alianças estratégicas visando compartilhar custos de P&D, formação de mão de obra, aperfeiçoamento gerencial, entre outras. O estudo aponta a importância do desenvolvimento de relações solidárias e de longo prazo entre empresas líderes e seus fornecedores e clientes. Esta cooperação vertical, portanto, foi a reação da indústria às novas ferramentas de gestão e à nova realidade do mercado consumidor – mais exigente e com mais opções de escolha; e

(iii) Regime de incentivos e regulação da concorrência, pois o estudo “*Made in Brazil*” afirma que um ambiente de elevada rivalidade entre empresas favorece a competitividade, dado que as mesmas necessitam desenvolver esforços contínuos visando maior eficiência produtiva, agregação de inovações e lançamento de novos produtos. Para que a concorrência se dê em um ambiente adequado, entretanto, deve haver regulação do mercado visando evitar a formação de cartéis e atividades oligopolistas. Além do papel regulador, cabe ao Estado estabelecer política de incentivos à internacionalização de suas empresas. Assim, enquanto as regulações visam manter um mercado com regras socialmente desejáveis, os incentivos têm

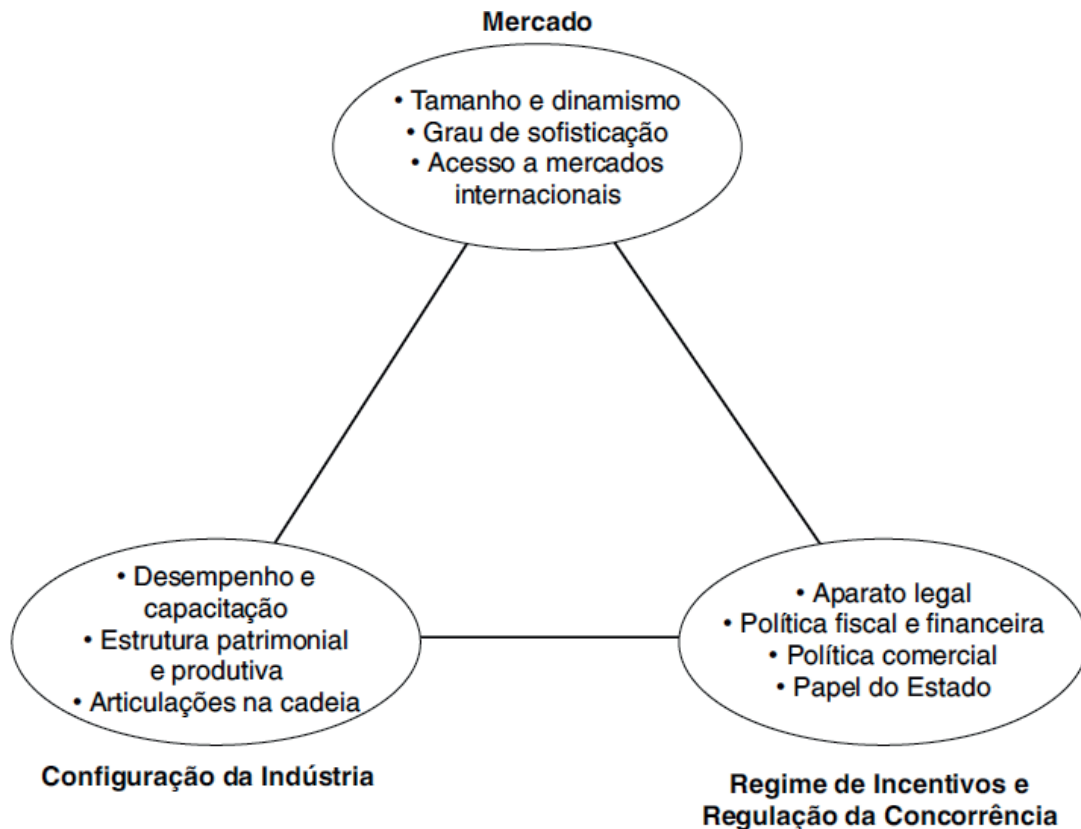
como objetivo aumentar a capacidade das empresas de competir no exterior. A atuação do Estado pode então ser decisiva, conforme expresso a seguir:

Embora, quando se analisa a indústria em seu conjunto, essa seja uma questão de natureza sistêmica, relacionada principalmente aos fatores político-institucionais e legais-regulatórios, o regime de incentivos e regulação posto em prática pelos Estados nacionais apresenta, em muitos casos, rebatimentos setoriais diferenciados e exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos industriais. Neste aspecto, interessa conhecer os impactos setoriais que prescrições legais, incentivos fiscais e financeiros, políticas comerciais (em termos de proteção tarifária e não-tarifária ou incentivos à exportação) e o papel do Estado podem provocar. (FERRAZ *et al.*, 1995, p. 23)

Para exemplificar o peso da intervenção do Estado, o estudo aponta os incentivos que países da OCDE³² alocaram em programas de apoio às atividades industriais do seu país em 739 programas entre 1986/89. Estima-se que os gastos alcançaram cerca de 3% do valor adicionado pela indústria nesses países (US\$ 260 bilhões). Estes incentivos podem se dar na forma de apoio a atividades de P&D e difusão tecnológica, proteção a indústrias nascentes, compras seletivas, incentivos à produção, entre outros. A Figura 5 apresenta de modo esquemático o tripé que sustenta a competitividade estrutural de um setor dentro de determinado país.

³² A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico é uma organização internacional de 34 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado. Os membros da OCDE são economias de alta renda com um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e são considerados países desenvolvidos, exceto México, Chile e Turquia.

Figura 5 – O triângulo da competitividade estrutural



Fonte: Ferraz *et al.*, 1995, p. 12

Por fim os fatores sistêmicos da competitividade, que estão fora do controle da empresa, e foram divididos em seis determinantes: (i) Macroeconômicos, ligados, por exemplo, ao regime cambial da economia. Ao se evitar uma sobrevalorização ou se manter a taxa de câmbio estável, preserva-se a capacidade de competição da indústria local no exterior. Além disso, a estabilidade macroeconômica interna também deve ser buscada, permitindo assim que as empresas adotem estratégias além do curto prazo. Por fim, outro indicador macroeconômico relevante é o nível de crédito para investimento da economia; (ii) Político-institucionais, pois segundo os autores, o Estado interage com o setor industrial através de diversas instituições, políticas e práticas: política de comércio exterior e tarifária através de incentivos à exportação e proteção a setores sensíveis, política tributária, política científica via estímulo à modernização da indústria local e compras governamentais. Este arcabouço institucional tem efeito positivo sobre a competitividade em um determinado período, entretanto pode se tornar contraproducente se perpetuado; (iii) Legais-regulatórios, que é o modo como empresas dentro de um setor produtivo se

estruturam para concorrer, além de serem objeto de estudo da organização industrial. Este segmento da economia busca compreender como firmas de uma determinada indústria competem, visando assim impor limites à atuação das mesmas e às suas interações estratégicas. O estudo da organização industrial acrescenta ao modelo teórico da concorrência perfeita as imperfeições de mercado, como informação limitada, custos de transação, estratégias de *dumping*, barreiras à entrada de novas empresas, entre outras. Interessante observar, como aponta Peng (2009, p. 35), que:

O objetivo da Economia Industrial não é dar suporte às firmas para competir, mas sim auxiliar gestores públicos a compreender melhor como as firmas concorrem a fim de regulamentar adequadamente a competição no setor. Por esta razão, os gestores públicos preocupam-se com a minimização, e não maximização dos lucros (tradução nossa).

O Estudo “*Made in Brazil*” aponta que os principais instrumentos regulatórios que afetam a criação e o fortalecimento do ambiente competitivo estão ligados à defesa da concorrência e do consumidor, à defesa do meio ambiente, ao regime de proteção à propriedade intelectual e ao controle do capital estrangeiro. Em conjunto com as políticas de comércio exterior, mecanismos não tarifários, de salvaguardas e *antidumping*, definem o regime de concorrência existente em determinada indústria. Segundo os autores, observava-se na época do estudo uma ampliação das barreiras técnicas ao comércio internacional, caracterizada por leis mais rígidas de proteção ao consumidor, do meio-ambiente e da legislação *antidumping*; (iv) Infra estrutural, que aponta para a necessidade de ir além dos fatores tradicionais, como oferta de energia e telecomunicações, e contemplar redes de transporte integradas; não somente voltadas para a exportação. A razão é que uma logística interna eficiente traduz-se em custos mais baixos de insumos, bem como no aproveitamento das economias de escala decorrentes de integração com o mercado interno; (v) Sociais, ou seja: os níveis de produtividade e qualidade das mercadorias estão diretamente associados com o nível de educação e qualificação da mão-de-obra, assim como a pesquisa científica depende do nível técnico e acadêmico de quem a conduz. As relações de trabalho também são relevantes, pois se os empregados participam das decisões, comprometem-se com o resultado da empresa. Por fim, consumidores de alto poder aquisitivo e grau de exigência obrigam as empresas a constantes

inovações, conseqüentemente ampliando sua competitividade; e (vi) Internacionais, que se referem ao modo como a economia local é afetada por movimentos do capital.

Na dimensão produtiva, são as alterações nos fluxos de comércio internacional e na direção dos investimentos produtivos. Pelo lado financeiro trata-se dos movimentos do capital internacional, que afetam a estabilidade macroeconômica de um país e o conseqüente acesso a financiamento externo. Releva o papel da diplomacia econômica, atuando tanto na defesa das empresas nacionais para acesso a mercados externos, quanto no acesso fácil à importação de bens de capital e insumos que aumentem a eficiência e a qualidade da sua produção. “Deste modo, prioriza-se a qualidade da produção local, impactando indiretamente na produtividade e competitividade da economia local como um todo” (FERRAZ, 1995, p.32).

A segmentação dos determinantes da competitividade em três níveis: empresarial, estrutural e sistêmico, permite uma visão dos fatores relevantes para análise de uma empresa, setor ou país. Neste sentido o arcabouço teórico apresentado no estudo “*Made in Brazil*” permanece atual, ainda que elaborado no início da década de 1990. Além da contribuição teórica, o estudo também é relevante por ter realizado uma profunda investigação da competitividade industrial brasileira à época, em um contexto de inflação recém controlada, Mercosul incipiente e baixa corrente de comércio internacional.

Dez anos após o processo de liberalização econômica iniciado em 1994, Ferraz, Kupfer e Looty (2004) analisaram em que medida as reformas institucionais haviam se traduzido em modificações na indústria nacional. O ensaio parte do referencial teórico do ECIB ao afirmar que se considera competitiva a empresa capaz de formular e aplicar estratégias que levem a uma posição sustentável ou ampliada no mercado em que atua. O conceito de competitividade dinâmica também está presente, pois definem que a capacidade atual é decorrência das decisões estratégicas do passado; entretanto, a posição atual no mercado não está necessariamente assegurada no futuro, dados os movimentos de empresas inovadoras. Neste sentido a competitividade de uma empresa deve ser avaliada frente ao padrão esperado, e não necessariamente ao padrão atual do mercado em que atua. Já os três níveis determinantes da competitividade: empresarial, estrutural

e sistêmico, apesar de estarem presentes no ferramental teórico, passam a ser classificados por um critério simples e operacional: de acordo à capacidade da empresa em influenciá-los (Ferraz *et al.*, 2004). Para os fatores internos à empresa detém-se controle total; já em nível setorial o controle é limitado e indireto; por fim os fatores sistêmicos, condicionados pelo setor em que a empresa atua e por aspectos econômicos e institucionais, possuem pouca ou nenhuma influência da empresa individual. Uma diferenciação em relação ao referencial teórico original é a segmentação usada para analisar setorialmente a indústria nacional. Ao invés de dividi-la em três setores: com capacidade competitiva, com deficiências competitivas e difusores de progresso técnico, a nova análise se dá sob quatro grupos: indústrias de produtos básicos, de bens duráveis, tradicionais e difusoras de progresso técnico.

2.2 GOVERNANÇA GLOBAL DO COMÉRCIO

O comércio em escala global é um fenômeno que surgiu na era dos descobrimentos, tendo iniciado aproximadamente no século XV. Seu fundamento está no mercantilismo³³, amparado na redução dos custos de transporte marítimo e no aumento da complexidade das relações políticas europeias durante o período. Juntamente com a ampliação do comércio mundial surgem as barreiras comerciais, as quais sempre existiram, porém intensificaram-se após a crise de 1930, quando muitos países estabeleceram restrições ao livre comércio visando proteger suas indústrias. Para eliminar este problema, ao final da Segunda Guerra Mundial representantes dos países que formavam a aliança das Nações Unidas reuniram-se na Conferência Internacional de *Bretton Woods* a fim de estabelecer condições para que o comércio mundial retornasse aos níveis anteriores aos da depressão de 1930. Com este objetivo foram criados o Fundo Monetário Internacional - FMI e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD, que seriam órgãos

³³ Os mercantilistas preconizam o desenvolvimento econômico por meio do enriquecimento das nações via comércio exterior – para escoar os excedentes da produção. O Estado possuía um papel primordial ao adotar políticas protecionistas, barreiras tarifárias e medidas de apoio à exportação. Ver: Deyon, 1970, *Los Orígenes de la Europa moderna: el mercantilismo*.

disciplinadores dos fluxos financeiros internacionais. Estava também prevista a criação da Organização Internacional do Comércio – OIC, conforme menciona Ratti (2004, p. 459):

[...] que teria como finalidade a redução aos obstáculos ao intercâmbio comercial (tarifas, quotas, etc...), a elaboração de um código de normas comerciais, a supervisão dos ajustes e carteis internacionais de produtos primários, bem como atuar como um instrumento de ação internacional no campo do desenvolvimento das trocas.

Enquanto aguardavam a ratificação da OIC, 23 países, dentre eles o Brasil, iniciaram negociações em Genebra no ano de 1947 para impulsionar a liberalização do comércio. O conjunto de normas e concessões tarifárias, estabelecido de forma provisória, foi denominado Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio - GATT³⁴. No mesmo período as discussões para a criação da OIC prosseguiram, porém com a não ratificação da mesma pelos Estados Unidos em 1950, sua criação não se efetivou. Com o fracasso da Organização Internacional do Comércio, o GATT, um acordo que havia sido firmado para regular provisoriamente o comércio internacional, passou a se constituir como o único instrumento a regulamentar as relações comerciais multilaterais.

O GATT não era um organismo internacional como o FMI ou o BIRD, mas somente um acordo cujo objetivo era facilitar o comércio de produtos industrializados, pois não havia consenso entre os Estados Unidos e a Comunidade Econômica Europeia sobre os subsídios agrícolas. Apesar disso, com o GATT os países passaram a usufruir de um ambiente propício ao intercâmbio de mercadorias, o que resultou em um comércio mundial ampliado em 275 vezes entre 1950 e 2009³⁵.

O acordo vigeu até 1994, quando em decorrência de uma das oito rodadas de negociação deste³⁶ foi criada a Organização Mundial do Comércio. A OMC entrou em funcionamento em janeiro de 1995, e teve como função suceder o GATT na administração do sistema multilateral de comércio. A OMC fornece estrutura para negociação e formalização de acordos comerciais, além de um processo de resolução de conflitos que visa reforçar a adesão dos participantes aos seus

³⁴ GATT: *General Agreement on Tariff and Trade*.

³⁵ Site do MDIC, com dados da OMC.

³⁶ Rodada Uruguai - 1986/1993.

acordos, os quais são assinados pelos representantes dos governos dos Estados-membros e ratificados pelos parlamentos nacionais. Os compromissos e obrigações assumidos pelos membros da OMC tornaram o intercâmbio mundial mais previsível; por outro lado retiraram graus de liberdade dos governos nacionais na definição de suas práticas comerciais. No entanto, ainda que as regras multilaterais de comércio sejam determinadas pelas nações, a lógica da produção e do comércio mundial está cada vez mais acima das nacionalidades, regulada por empresas transnacionais e suas cadeias internacionais de fornecedores.

2.2.1 Cadeias Globais de Valor

Porter (1985) definiu cadeia de valor ao conjunto de atividades desempenhadas na produção de uma mercadoria. O conceito refere-se a toda sequência de atividades envolvidas até a comercialização de um bem: desde o projeto, aquisição de partes, produção, comercialização e pós-venda. O objetivo era identificar como o valor é transferido entre os vários atores e de como as empresas, através da incorporação de melhorias em seus processos, poderiam capturar mais valor para os seus negócios.

À medida que novos produtores de baixo custo entraram nos mercados globais, indústrias tradicionais em todo o mundo foram pressionadas por maior competitividade, em especial as que fabricam produtos com tecnologia acessível. A solução encontrada, na esteira da globalização, foi o desmembramento dos processos produtivos entre vários atores dentro de uma cadeia produtiva, distribuídos internacionalmente para a fabricação de partes do processo. Este novo paradigma, denominado cadeia global de valor, difere do conceito originalmente concebido por Porter não somente por incorporar a dimensão internacional, mas também por abordar as relações de poder dentro de uma cadeia produtiva.

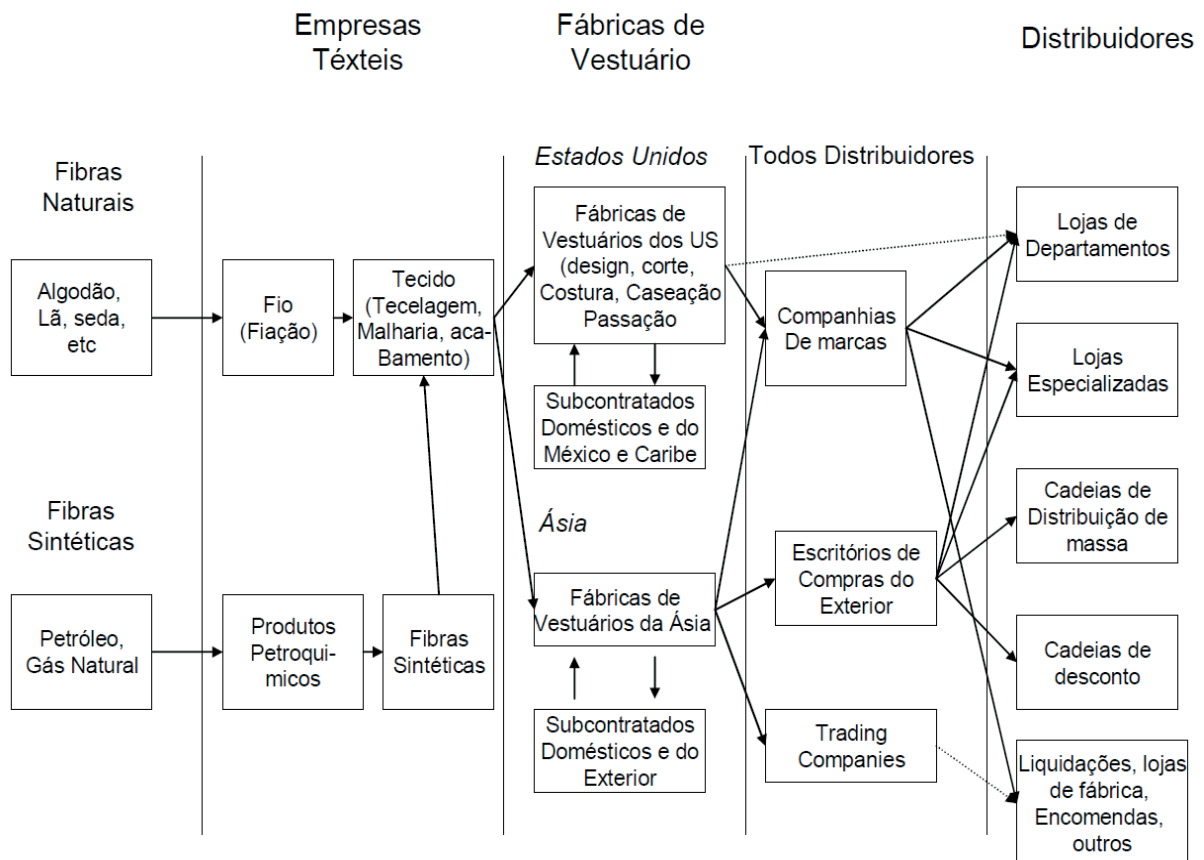
Visando compreender como este movimento global ocorre, e se ao longo da cadeia existe a transferência de competências e conhecimentos entre empresas, Gery Gereffi (1999) propôs um aprofundamento da definição de Cadeia de Valor incorporando a realidade da globalização produtiva. Este novo conceito objetiva

analisar como se dá a inserção internacional de empresas de países emergentes voltados à fabricação de bens para exportação, pois existe uma relação direta entre o grau de controle do canal de comercialização e o desempenho exportador de um país/região.

“Do ponto de vista dos países em desenvolvimento, a fragmentação internacional da produção oferece novas oportunidades de exportação ao eliminar a necessidade de um país adquirir competência em todas as etapas de produção de um bem” (ESTEVADEORDAL, 2013, p.7). Em contraste com o Japão e Alemanha do pós segunda guerra mundial, onde as cadeias produtivas tiveram que ser inteiramente construídas, atualmente o leste asiático segue trajetória diferente de industrialização, baseada no ingresso em cadeias produtivas já existentes.

A figura 6 apresenta sucintamente a cadeia norte-americana de confecções, com desdobramento de etapas na Ásia e América Central³⁷.

Figura 6 – Mapeamento da cadeia produtiva de confecções dos Estados Unidos



³⁷ Neste sentido, atribuir o valor total das exportações de um produto ao último país de origem, como é atualmente calculado, resulta em estatísticas distorcidas. No último relatório anual de estatísticas, a OMC procura abordar este problema medindo o comércio em termos de valor adicionado. Ver: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its2013_e.pdf pág. 183.

Fonte: Geiger, 2011

Para Gereffi (1999) as cadeias globais de valor estão primariamente estruturadas em três tipos: as cadeias comandadas pelos fabricantes, que normalmente são grandes empresas transnacionais³⁸; as cadeias comandadas pelos compradores que, pelo seu potencial de compra, determinam onde se dará a produção³⁹, e as cadeias comandadas pelo intercâmbio ágil de informação. Esta última é baseada em sistemas intra- e extranet decorrentes do modelo de globalização e das facilidades existentes com o uso da tecnologia de informação atual.

A literatura tradicional orienta as indústrias a buscar a produção de artigos com maior valor agregado através de marca ou *design* próprio. Porter (2009), por exemplo, afirmava que “para alcançar a vantagem competitiva sustentável, as empresas deveriam adotar abordagem global à estratégia, vendendo seus produtos no mundo inteiro sob marcas próprias e por meio de canais de marketing internacionais sob seu controle” (PORTER, 2009, p.180). Estes enfoques, no entanto, não consideram como se dá a inserção internacional dos produtores locais, isto é, se os mesmos possuem autonomia para desenvolver estes ativos estratégicos dentro da cadeia global de valor que participam. Guimarães (2002, p.451) observa que:

A pequena e média empresa, geralmente, não suportam os custos envolvidos na colocação de sua produção em linha com os requisitos do mercado internacional. Assim, com frequência elas se deparam com dificuldades para especificar seu produto de exportação, fixar o melhor preço e cuidar da distribuição no mercado externo. O comprador – atacadista internacional – e os segmentos posteriores do canal de comercialização, colocam-se em posição favorecida e não raras vezes influenciam a determinação daqueles atributos.

Humphrey e Schmitz (2000) questionavam a possibilidade de se ampliar a competitividade de *clusters* industriais basicamente através de ações locais. A questão chave seria analisar a forma como se dá a ligação entre as empresas produtoras locais e as cadeias globais de valor, denominada governança. De acordo

³⁸ Como exemplo podem ser citadas as indústrias automobilística, aeronáutica e de montagem de computadores.

³⁹ Grandes redes varejistas, marcas globais e indústrias de bens de consumo, como vestuário, calçados, móveis e brinquedos.

com esses autores, a coordenação da cadeia poderia se dar por relações de mercado, por relações de parceria em redes, relações quase-hierárquicas ou, finalmente, hierárquicas. Evoluindo nas pesquisas, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) unem resultados de pesquisas anteriores sobre os setores hortifrutigranjeiros, confecção, bicicletas e eletrônicos para estabelecer novo marco teórico sobre os tipos de governança existentes em cadeias globais de valor. Nesta nova abordagem os autores incluem a variável codificação das transações, desdobrando a categoria de relações de parceria em redes em três possibilidades. Assim, a coordenação em cadeias globais de valor passa a ter cinco tipos, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de coordenação econômica em cadeias globais de valor

Mercado	Relação de oferta e demanda baseada em preços e especificações definidos pelo fornecedor. Interações podem se repetir, porém a premissa básica é que os custos de troca para um novo parceiro sejam baixos para ambas as partes.
Cadeia de valor modular	Os fornecedores possuem expertise para desenvolver produtos a partir das especificações de seus clientes, que podem ser simples ou complexas. As especificações do produto não podem ser codificadas, as transações normalmente são complexas e as capacitações dos fornecedores elevadas.
Cadeia de valor relacional	Envolve uma complexa relação entre compradores e vendedores, que frequentemente criam uma dependência mútua baseada em confiança, reputação, laços étnicos, familiares ou altos níveis de especificidade de ativos.
Cadeia de valor cativa	Pequenos fornecedores são dependentes transacionais de grandes compradores. Por possuírem custos elevados de troca tornam-se 'cativos'. Frequentemente os fornecedores são monitorados e controlados pelas empresas líderes. A dependência transacional do fornecedor ao cliente é alta, o que confina o fornecedor a um escopo reduzido de tarefas. No marco teórico anterior era denominado governança quase-hierárquica.
Hierarquia	O domínio da governança, através de uma integração vertical, se dá entre empresas de um mesmo grupo (matrizes e subsidiárias).

Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005

Segundo os autores o modelo cativo de governança, comum em países em desenvolvimento, ocorre quando agentes especificam, coordenam e auditam os fornecedores no atendimento a requisitos por eles determinados: o que deve ser produzido; como deve ser produzido (definição dos processos produtivos, requerimentos de qualidade, padrões funcionais e ambientais) e o fluxo físico dos produtos. Se por um lado indústrias tradicionais exportadoras livram-se da incômoda e custosa tarefa de buscar conhecer as demandas do mercado internacional, por outro permanecem conectadas a este somente através dos agentes internacionais,

que viajam trazendo as demandas dos grandes compradores globais. Quando estes agentes desenvolvem fornecedores em outros países através do emprego da estratégia de *global sourcing*, as empresas que não possuem vínculos com os clientes finais no mercado destino passam a enfrentar as dificuldades que são parte do objeto de estudo desta tese. Humpfrey e Schmitz (2000, p.4) atestam a importância da relação de poder dentro da cadeia ao afirmarem que:

Mesmo quando os países desenvolvidos desmantelam as barreiras comerciais, os produtores dos países em desenvolvimento não ganham automaticamente acesso ao mercado, pois as cadeias que os produtores alimentam muitas vezes são regidas por um número limitado de compradores. Para participar na exportação de produtos para a América do Norte e Europa Ocidental, os produtores dos países em desenvolvimento precisam ter acesso às empresas líderes dessas cadeias, e estas empresas empreendem a integração funcional e coordenação das atividades internacionalmente dispersas. Assim, decisões destes compradores na busca por maiores vantagens no processo de compra levam alguns produtores e comerciantes a perder.

Dada a existência de relações de poder dentro da cadeia, a questão a ser discutida é como os relacionamentos internos afetam o processo de aprendizado, inovação e aquisição de capacidades tecnológicas; i.e. se existe possibilidade de *upgrade*⁴⁰ para os fornecedores ao longo da cadeia produtiva. Segundo Humpfrey (2004, p.7),

o marco teórico na literatura sobre o tema desenvolvimento de capacidades em fornecedores de países em desenvolvimento é um estudo empírico baseado na experiência de cinco países do leste asiático: Coreia do Sul, Hong Kong, Taiwan, Tailândia e Filipinas.

Wortzel e Wortzel (1981) identificaram cinco estágios de desenvolvimento dos fornecedores locais em suas relações com compradores internacionais. No primeiro estágio as exportações acontecem basicamente devido ao atrativo do baixo custo; ou seja, o sucesso do fornecedor depende dos preços que ele cota. No estágio dois o fornecedor já desenvolve algumas habilidades funcionais sobre *design* e embalagem; entretanto, ele ainda necessita auxílio do comprador para as especificações do produto em si. Forma-se nesta fase uma estrutura rudimentar de vendas e marketing. Na fase três o fornecedor ainda produz os pedidos

⁴⁰ Passagem das empresas de um estágio de desenvolvimento para outro superior.

determinados pelos clientes, mas já desenvolve capacidades internas que lhe permite exportar mercadorias de qualidade com pouca ou nenhuma assistência dos clientes na determinação das especificações. Nesta etapa o fornecedor inicia processo de ampliação da linha de produtos, buscando também ampliar seus clientes. Deste modo, diminui o controle externo na determinação dos preços que recebe. O processo iniciado na etapa anterior é aprofundado no estágio quatro, no qual o fornecedor amplia a produção e comercialização de seus próprios produtos. Entretanto, quando se relaciona com as grandes redes varejistas, o principal argumento de venda ainda é o baixo preço, principalmente devido ao fato de que seus produtos são comercializados na forma de promoções. Por fim o estágio cinco, no qual a empresa do país em desenvolvimento é virtualmente igualada aos fornecedores locais. Neste estágio as semelhanças se dão não somente na percepção do cliente, mas também na igualdade de estrutura de marketing⁴¹ e vendas.

As cinco etapas descritas abordam o tema desenvolvimento sob a ótica do fornecedor. No entanto, sob a ótica da demanda existem limites ao *upgrade* das funções, pois os compradores não desejam serem excluídos da comercialização caso os fabricantes atuem diretamente no mercado-destino. Por essa razão, para que os fornecedores possam usar as novas capacidades é necessário alterar o seu modo de inserção internacional. Humpfrey e Schmitz (2000) apontavam a existência de quatro possibilidades de *upgrade* para fornecedores em uma cadeia global de valor: em produtos - produção de manufaturas mais elaboradas, gerando diferenciação em relação a arranjos produtivos concorrentes. Esta possibilidade de *upgrade*, por não estar vinculada a desenvolvimento próprio nem à comercialização independente, é estimulada pelo comprador; em processos - execução de funções mais eficientemente ou introdução de novas tecnologias. Este aperfeiçoamento do fabricante é também estimulado pelo comprador, pois além de representar maior qualidade nos produtos adquiridos, permite reduzir custos com monitoramento (cadeia de valor cativa). *Upgrade* funcional/estratégico - agregação de funções como

⁴¹ Segundo Dicken (2010, p.167), de todas as funções exercidas em uma Empresa Transnacional, *marketing* e vendas são aquelas que possuem a maior probabilidade de dispersão geográfica. Estas funções devem estar o mais perto possível dos mercados atendidos pela empresa, de modo a facilitar a adaptação dos produtos da empresa aos gostos locais e a evitar que a empresa cometa erros dispendiosos por interpretar incorretamente as diversas culturas do consumidor nos mercados em que a empresa opera.

design, marca e distribuição própria. Este salto qualitativo, por independizar o fornecedor dos grandes compradores globais, é raro de ser verificado em países em desenvolvimento. Por fim, a quarta possibilidade de *upgrade* é a Inter setorial, que significa o aproveitamento das competências adquiridas no fornecimento da cadeia produtiva na migração para outra.

Contrariando o *mainstream*, que analisa dificuldades de *upgrade* em cadeias globais de valor somente pela ótica de uma grande empresa (tanto *buyer-driven* quanto *producer-driven chains*), Navas-Alemán (2011) afirma que de fato existem oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências para empresas não protagonistas. Em seu artigo de 2011, no qual analisa empiricamente indústrias de móveis da serra gaúcha e de calçados do RS, ela afirma que empresas atuantes em multicanais – mercado interno e regional (países com mesmo nível de desenvolvimento), além da tradicional exportação, efetivamente têm a possibilidade de promover o *upgrade* funcional.

Através de análise comparativa, observou que empresas atuantes em somente uma cadeia global de valor praticamente não possuíam competências funcionais (marca, coleção própria, *design*), enquanto que empresas operando simultaneamente em diferentes tipos de governança e em uma estratégia de redução de risco, desenvolveram competências funcionais para os mercados interno e regional. A autora conclui que as empresas de países em desenvolvimento até podem desempenhar papel de simples fornecedoras para cadeias europeias ou norte-americanas, porém ao atuarem simultaneamente em outros mercados, nos quais o nível tecnológico seja semelhante ou inferior ao de seu país de origem, existe a possibilidade de desenvolvimento de ativos estratégicos como *design*, marca e coleção próprias.

2.2.2 Barreiras ao Comércio internacional

A definição tradicional para barreira comercial é a adoção de qualquer lei, regulamento, política ou prática adotada por um governo que resulte em restrição ou distorção ao comércio internacional. Segundo Porter (in Snowdon e Stonehouse, 2006, p. 167), “quanto maior a existência de barreiras ao comércio, maior a importância de outros fatores à produtividade, como tamanho do mercado local, questões militares ou de natureza política”.

As barreiras ao comércio dividem-se em tarifárias e em não tarifárias, mais comumente denominadas barreiras técnicas. As barreiras tarifárias, também denominadas alfandegárias, são um instrumento de política comercial utilizado por muitos países, pois influenciam diretamente a competitividade dos produtos internacionais no seu mercado interno. Dentre as razões para sua aplicação estão: (i) Fonte de receita para os governos; (ii) Necessidade de equilibrar a balança de pagamentos, e (iii) Proteção às indústrias nacionais. As tarifas dividem-se em Específicas, que são calculadas por características físicas do produto, como quantidade ou peso; *Ad valorem*, calculada como um percentual do valor da mercadoria e Mista, que é uma combinação das anteriores e aplicada, por exemplo, para produtos industrializados que contenham matérias primas sujeitas a tarifas. Importante observar que as tarifas não violam as regras internacionais de comércio desde que não superem as consolidadas junto à organização que regulamenta o comércio internacional.

Durante o período de vigência do GATT, entre 1948 e 1994, ocorreram oito rodadas multilaterais de negociação, resultando em uma redução da tarifa aduaneira média mundial de 40 para 5%. Esta substancial queda tornou-se um problema para as nações em desenvolvimento, pois as reduções somente eram aplicadas a produtos industrializados, que esses não exportavam. Diante de fortes críticas foi estabelecida em Genebra, no ano de 1964, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), que tinha dentre seus objetivos reduzir as restrições ao comércio e ao consumo de produtos originários dos países em desenvolvimento. Para tanto, em virtude da menor eficiência na produção de manufaturados, os países desenvolvidos deveriam conceder preferências tarifárias

unilaterais para manufaturas oriundas dos países em desenvolvimento, o que de fato ocorreu com a criação do Sistema Geral de Preferências – SGP em 1970, cuja vigência permanece até os dias atuais. Cada país desenvolvido determina os produtos que possuem tratamento preferencial, e no que consiste esse tratamento. As concessões constam em listas elaboradas pelos países outorgantes, e possuem periodicidade de revisão. Em 1971 a Comunidade Econômica Europeia, o Japão e a Noruega iniciaram a aplicação do SGP; os Estados Unidos, por um viés protecionista de parte da população e por problemas na Balança de Pagamentos, somente iniciaram a concessão do SGP aos países em desenvolvimento no ano de 1976.

Denominadas internacionalmente como barreiras não tarifárias, as TBT⁴² são toda e qualquer dificuldade ao livre comércio entre países que não seja oriunda de pagamentos sobre importação/exportação. Dentre as barreiras técnicas mais comumente utilizadas, cita-se: (i) embalagem ou rotulagem especial; (ii) normas sanitárias ou fitossanitárias; (iii) normas de qualidade; (iv) regulamentos técnicos. Além destas, podem ser citadas como barreiras não-tarifárias: proibição de importação; licenças de importação; cotas; controle de preço; restrições voluntárias à exportação; regras de origem e barreiras logísticas.

Algumas barreiras são visíveis por estarem explícitas na legislação do país, como cotas de importação ou exigência de bandeira em transporte naval, por exemplo. Já outras são informais e advêm da estrutura de mercado, das instituições políticas e da formação social e cultural dos países. Os impedimentos ao comércio, associados às barreiras informais, podem ser resultado de um esforço consciente do governo em favor dos interesses domésticos, ou o subproduto de práticas ou políticas enraizadas nas instituições domésticas.

Dentre as BTC mais frequentemente utilizadas estão as barreiras técnicas que advêm de regulamentos, normas ou avaliações de conformidade. Segundo as regras estipuladas pela OMC, definem-se como:

Barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou regulamentos técnicos não transparentes que não se baseiem em normas internacionalmente aceitas, decorrentes da adoção de procedimentos de avaliação da conformidade não transparentes, demasiadamente dispendiosos, bem como de inspeções excessivamente rigorosas⁴³.

⁴²Technical Barriers to Trade. Em português Barreiras Técnicas ao Comércio.

⁴³ Fonte: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/barreirastecnicas.asp>. Acesso em: 11 jun. 2013.

Segundo Prazeres (2002, p. 62), os *lobbies*⁴⁴ protecionistas de grupos industriais mais articulados buscam meios de garantir reserva de mercado e de afastar a concorrência externa através de instrumentos dissimulados de proteção não-tarifária. Assim, a complexidade na regulamentação de padrões técnicos internacionais pode efetivamente servir como garantia à saúde, à vida e à segurança, porém ao mesmo tempo restringir o comércio, servindo de forma dissimulada aos interesses protecionistas de grupos nacionais.

Conforme dados do relatório *International Trade Statistics* da OMC, à exceção das *commodities* agrícolas e minerais, constata-se que a maior parte dos produtos está sujeita à metrologia e à avaliação da conformidade. Se por um lado as negociações para liberalização dos mercados se pautaram na eliminação gradativa das barreiras tarifárias, por outro fez surgirem as barreiras não-tarifárias. Diante deste problema já em 1969 foi criada, em preparação para as negociações da Rodada de Tóquio⁴⁵, uma Comissão de Comércio de Produtos Industriais que visava examinar, entre outros temas "*The unreasonable application of standards, packaging, labeling and marking requirements*" (OMC, paper WT/CTE/W/10G/TBT/W/11).

Os estudos revelaram que os problemas na área de rotulagem decorriam muitas vezes de regulamentos técnicos desnecessários e detalhistas, o que motivou o GATT a elaborar um "Código Preliminar de Conduta para Prevenção de Barreiras Técnicas ao Comércio". Durante a Rodada, apesar de não ter havido consenso para disciplinar barreiras técnicas entre os países, foi estabelecido o *Standards Code* (código de normas). Este código entrou em vigor em 1980 estabelecendo princípios que vigoram até hoje, como a necessidade dos Estados darem grande publicidade a novos regulamentos técnicos e de permitirem que outros Estados se manifestem a respeito. Para assegurar a efetividade deste princípio os Estados signatários deveriam criar "*Enquiry Points*"⁴⁶ responsáveis por disseminar informações referentes a novas regulamentações nacionais, bem como notificar ao Secretariado do GATT a intenção de adotar regulamentos técnicos que pudessem interferir no comércio com outros países. Entretanto, pelo próprio sistema de funcionamento do

⁴⁴A definição do termo segundo o Dicionário Aurélio é a seguinte: "Pessoas ou grupo nas antessalas do congresso, que procuram influenciar os representantes do povo no sentido de fazê-los votar segundo os próprios interesses ou de grupos que representam" (HOLANDA, 1986, p 1043).

⁴⁵Rodada que ocorreu entre 1973 e 1979.

⁴⁶Pontos de informação. No Brasil esta tarefa ficou a cargo do INMETRO.

GATT a adesão ao código era voluntária, e até 1983 apenas três países da América Latina eram signatários: Brasil, Argentina e Chile.

No caso europeu verificava-se, à época, que mesmo 30 anos após o Tratado de Roma, firmado em 1957,

“os integrantes do bloco continuavam entre si recorrendo a táticas que impediam ou retardavam a importação de determinados produtos através da aplicação de vários tipos de barreiras não tarifárias. Por esta razão foi firmado o Ato Único Europeu⁴⁷, propondo a extinção dos três principais grupos de barreiras – físicas, técnicas e fiscais”. (DICKEN, 2010, p.218).

Com o estabelecimento da Organização Mundial do Comércio durante a Rodada do GATT no Uruguai em 1994 os países negociaram um novo acordo sobre barreiras técnicas, o *TBT Agreement*, que incorporou e aprofundou os princípios do *Standards Code* e, diferentemente deste, era de adesão obrigatória para que um país pertencesse à OMC. Dentre os objetivos do TBT estão a harmonização das exigências técnicas entre os países-membros, incentivo à participação em organizações internacionais de normalização e o aceite de procedimentos técnicos de outros países. Além disso, cada país deveria estabelecer centros de informação – pontos focais⁴⁸ para disponibilizar aos demais os projetos de novas regulamentações, alcance, concessão de prazos e críticas de partes interessadas. O TBT considera que um regulamento técnico adotado por um determinado país será uma barreira técnica se divergir de uma norma técnica internacional existente, bem como se procedimentos de avaliação forem não transparentes ou demasiadamente custosos. No âmbito deste acordo os países são impedidos de regulamentar métodos e processos de produção não relacionados às características do produto; no entanto existe preocupação quanto à preservação do meio ambiente e, ao mesmo tempo, a necessidade de adequação de métodos e processos aos padrões dos países mais desenvolvidos (ALVES, 2007). Uma solução para este problema seria a implementação de programas voluntários de certificação, porém a regulamentação generalizada destes resultaria em impeditivo, e não facilitador do comércio.

⁴⁷ Assinado em fevereiro de 1986, e estabeleceu entre os Estados-membros as fases e o calendário das medidas necessárias para a concretização do mercado interno comum em 1992.

⁴⁸ O Ponto Focal no Brasil é de responsabilidade do INMETRO.

Com 15 artigos e diversos anexos que se desdobram, o Acordo TBT, juntamente com o SPS⁴⁹, deveria reduzir em grande parte o problema das barreiras técnicas. Apesar de avanços, entretanto, é possível observar uma evolução na criação de novas barreiras principalmente no âmbito privado, o que dificulta o combate às mesmas. Importante observar que as barreiras técnicas podem ser superadas e que nem todas são ilegítimas. Estas dividem-se em duas: (i) Barreiras decorrentes de requisitos oficiais, que são os regulamentos técnicos promulgados pelo poder público e que estabelecem as características de um produto ou dos processos de produção a eles relacionados, com inclusão das disposições administrativas aplicáveis e cuja observância é obrigatória. Também é possível incluir prescrições em matéria de terminologia, símbolos, embalagem, marcação ou etiquetagem aplicável a um produto, processo ou método de produção, ou tratar exclusivamente delas (INMETRO⁵⁰); e (ii) Barreiras decorrentes de razões voluntárias, a partir de documento aprovado por uma instituição reconhecida e que prevê, para um uso comum e repetitivo, normas para os produtos ou métodos de produção conexos, e cuja observância não é obrigatória⁵¹. Neste caso é o mercado que as cria, seja por práticas consagradas ou por exigência dos clientes. Um produto que não cumpra as especificações da regulamentação técnica pertinente terá sua venda proibida; no entanto, o não cumprimento de uma norma poderá diminuir sua participação no mercado, apesar de não inviabilizar a venda. De qualquer modo, a multiplicidade de exigências gera custos adicionais, prejudicando a competitividade até o ponto que inviabilize o acesso. Em que pese os acordos internacionais firmados pelo INMETRO, estes têm como escopo o reconhecimento mútuo de regulamentos entre Estados, não alcançando normas ou selos privados.

⁴⁹ Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias.

⁵⁰ Autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e que tem, dentre outras funções, fortalecer a participação do País nas atividades internacionais relacionadas com metrologia e qualidade, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros e internacionais.

⁵¹ Fonte: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/definicoes.asp>. Alguns autores, entretanto, ressalvam que as normas técnicas não são apenas vetores da qualidade de instituições privadas, pois já existe jurisprudência de tribunais brasileiros sobre a implicação criminal pela sua não observância. Estas se baseiam no código de defesa do consumidor, que no artigo 12 inciso IX considera prática infrativa: “colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes, ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT ou outra entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial”. Ler: <http://jus.com.br/artigos/23337/o-principio-da-legalidade-aplicado-as-normas-abnt>.

A EA – *European Accreditation* reconheceu o Inmetro desde 30 de janeiro de 2001 como instituição que credencia laboratórios dentro dos padrões internacionais. Tal feito, atingido ainda por poucos países industrializados, conferiu um "salvo conduto" para as exportações brasileiras aos países membros da União Europeia (www.inmetro.org.br). Entretanto, constata-se que mesmo amparado por este acordo as exportações brasileiras de manufaturados para a União Europeia permanecem reduzidas. Diferentemente dos regulamentos, que são determinados em nível de Estados, as normas técnicas podem ser estabelecidas em diversos níveis (SISBATEC⁵²). No nível empresarial as normas técnicas são estabelecidas para orientar o gerenciamento dos processos, disciplinar atividades e padronizar exigências dos fornecedores. Como exemplo tem-se as normas adotadas por uma cadeia de *Homecenters* para aquisição de móveis de jardim. Entidades tecnológicas ou associativas estabelecem, por sua vez, padrões para seus associados ou para uso generalizado – exemplos são: ASTM⁵³, UL⁵⁴. Normas em nível nacional são editadas por um organismo reconhecido como autoridade para torná-las públicas, a exemplo do AFNOR – Associação Francesa para a Normalização, IRAN – Instituto Argentino de Normalização e Certificação ou ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Já normas regionais são estabelecidas por um organismo regional de normalização para aplicação em um conjunto de países. Como exemplos têm-se a AMN – Associação Mercosul de Normalização, a CEN – Comitê Europeu de Normalização, entre outras. Por fim as normas internacionais, que são estabelecidas por um organismo internacional de normalização para aplicação em escala mundial. Exemplos: ISO – *International Standard Organization*, DIN – *Deutsches Institut für Normung* ou a ITU-T – União Internacional de Telecomunicações.

“A existência de distintas normas técnicas nacionais configura-se como barreira técnica, e é a razão para este processo ter se intensificado nos últimos vinte anos” (SISBATEC, p. 34). O eixo da discussão, segundo Prazeres (2002, p. 69) “encontra-se justamente na dificuldade em se determinar se uma norma particular serve ao interesse público ou a interesses protecionistas”. Discussões realizadas em foros comerciais internacionais demonstram a dificuldade de se comprovar quando regulamentos de proteção ao consumidor são utilizados como instrumentos

⁵² Sistema de Informações sobre Barreiras Técnicas. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1196785148.pdf, acesso em 10 de Jan de 2013.

⁵³ *American Society for Testing and Materials*.

⁵⁴ *Underwriters Laboratories Inc.*

protecionistas dissimulados. “Evidencia-se, assim, a necessidade de regras rígidas, com parâmetros objetivos e, sobretudo, padrões harmônicos de segurança e saúde do consumidor” (LOCATELLI, 2002, p. 116). Somente com esta equalização de exigências será possível evitar que parâmetros técnicos não se constituam em entraves ao livre comércio.

No caso europeu, por exemplo, para fomentar o intercâmbio de mercadorias dentro da Comunidade Econômica Europeia decidiu-se introduzir em 1985 uma nova metodologia de regulamentação conhecida como Nova Abordagem⁵⁵.

Observa-se, entretanto, que a exigência por normas técnicas têm crescido na região. Segundo a empresa alemã TÜV⁵⁶ *Rheinland*, existem pelo menos três razões para certificar um produto, mesmo quando a certificação não é compulsória: obtém-se vantagem competitiva na colocação do produto no mercado; é mais viável economicamente certificar o produto por entidade independente do que manter uma área na empresa para responder às solicitações e exigências de órgãos controladores, e a certificação dá a garantia, aceita juridicamente, que o produto não oferece riscos a seus usuários.

A empresa é um bom exemplo de como ocorrem as demandas por normatização. Enquanto o programa brasileiro de etiquetagem de produtos do Inmetro iniciou em 1984, a TÜV existe desde 1866 para inspecionar caldeiras a vapor da primeira revolução industrial alemã. Desde então tem expandido fortemente seu escopo de atuação devido ao alto grau de reconhecimento por parte dos consumidores. Outro exemplo é a empresa certificadora BSI no Reino Unido, fundada em 1903 e que detém um índice de reconhecimento de 82% pelos seus cidadãos (fonte: www.bsigroup.com). Diante de tamanha popularidade, a ausência

⁵⁵ “Podemos sintetizar esta “Nova Abordagem” como: a) as Diretivas impõem os requisitos gerais essenciais relacionados com saúde, segurança, ambiente, proteção dos consumidores, etc. a que os produtos, processos e serviços devem satisfazer; b) sob forma de normas voluntárias, as organizações europeias de normalização definem o caminho mais simples para satisfazer tais requisitos essenciais de uma forma que traduza o consenso de todas as partes interessadas quanto às características técnicas dos produtos; c) impõe-se a obrigação dos Estados-membros de reconhecerem que os produtos que satisfazem essas normas satisfazem os requisitos essenciais impostos pelas Diretivas comunitárias. Os produtos que não foram abrangidos pelas Diretivas de harmonização, nomeadamente por não considerar necessário fixar requisitos essenciais, são assegurados na Nova Abordagem pelo princípio do reconhecimento mútuo das normas e regras nacionais de cada Estado-membro. (OLIVEIRA, 2003, p. 5)”

⁵⁶ Technischer Überwachungsverein: Associação de Inspeção Técnica. Atualmente empregam o símbolo TÜV 3 holdings: TÜV Süd, TÜV Rheinland e TÜV Nord, além de instituições independentes como TÜV Thüringen ou TÜV Saarland. Fonte: www.de.wikipedia.org. No site da empresa são apresentados mais de quinhentos tipos diferentes de serviços, a maior parte deles ligada à certificação ou inspeção.

de seu selo em um produto estrangeiro representa uma clara desvantagem mercadológica.

Certificações são bons instrumentos de apoio ao marketing. Entretanto, devido a estratégias de *global sourcing* empregadas por grandes empresas, os produtos de exportação são normalmente sujeitos a margens reduzidas, e a necessidade de atendimento a normas técnicas em excesso constitui-se em barreira não tarifária. Ainda que um fornecedor detenha certificações internacionais, pode ser sujeito a novas exigências de países para os quais deseje exportar, tendo, inclusive de arcar com os custos de comprovação que seus produtos cumprem tais condições (PRAZERES, 2002). A ISO corrobora com o tema, afirmando que existe um grande número de padrões não governamentais nos países desenvolvidos, e estes têm crescido em número (ISO, 2010). Segundo a Organização, os “*private standards*” originam-se primordialmente nos setores de TI, grandes redes varejistas e ONGs relacionadas a aspectos sociais e ambientais. Esta proliferação de padrões privados nas últimas décadas deve-se, entre outras razões, à: globalização das cadeias de produção; maior conscientização dos consumidores quanto a questões ambientais e de qualidade dos alimentos, e falta de *expertise*, de recursos financeiros e lentidão por parte dos governos para lidar com questões complexas. (AMARAL, 2013). Por esta razão padrões privados estão crescentemente adquirindo papel regulatório na sociedade, seja como antecipação à atuação estatal, seja em sua completa substituição. O quadro 3 apresenta exemplos de padrões privados.

Quadro 3 – Exemplos de padrões privados no setor de alimentos

Esquemas de firmas individuais	Esquemas de firmas individuais	Esquemas coletivos internacionais
Nature's Choice (Tesco)	Assured Food Standards (UK)	GlobalGAP
Filières Qualité (Carrefour)	British Retail Global Standard	International Food Standard
Field-to-fork (Marks & Spencer)	Freedom Food (UK)	Safe Quality Food (SQF) 1000/2000
Filière Controlleé (Auchan)	Qualität Sicherheit (QS)	Marine Stewardship Council (MSC)
P.Q.C. (Percorso Qualità Conad)	Assured Combinable Crops Scheme (UK)	Forest Stewardship Council (FSC)
Albert Heijn BV (AH Excellent)	Farm Assured British Beef and Lamb	
Bio Wertkost (Edeka)	QC Emilia Romagna	
	Sachens Qualitätslammfleisch	

Fonte: AMARAL (2013, p. 62)

Como observa Amaral (2013, p.68), A proliferação de padrões privados pode criar desincentivo à exportação, na medida em que a produção, o processamento e as atividades de transporte estão sujeitos a, pelo menos, um padrão, quando não estão a vários (...) gerando ineficiência no próprio sistema de padronização, pois produtores e demais empresas devem estar em conformidade com diversos requisitos, resultando em duplicação de esforços e aumento dos custos de produção.

2.3 POLÍTICA EXTERNA COM ÊNFASE EM COMÉRCIO

A política externa de um país é o conjunto de objetivos políticos que este visa alcançar nas suas relações com os demais Estados, sendo normalmente planejada de modo a proteger os interesses nacionais e alcançar prosperidade social e econômica. Segundo Garcia (2010, p.1):

O lugar que um país pode ocupar no mundo é duplamente determinado. De um lado estão condicionantes econômicas, sociais, políticas e culturais internas; de outro, a correlação de forças internacional. Por mais constrangimentos que esses fatores possam exercer, sempre haverá espaço para modificar seu curso.

Almeida (2009) afirma que existem quatro elementos no jogo diplomático que devem a serem considerados na prática da política externa: (i) Clareza de intenções, pois todo governo necessita ter uma ideia clara de como o país se insere no cenário internacional, quais são os limites à sua ação internacional e os seus objetivos de política externa; (ii) Interação entre a diplomacia e a economia, visto que hoje em dia é o poder econômico que converte ganhos táticos no terreno da diplomacia em claras vitórias no terreno da política internacional; (iii) Aferição precisa quanto aos meios disponíveis, pois um país normalmente não pode moldar sozinho o cenário mundial.

Segundo Almeida, esta compatibilidade entre meios e fins faz parte do que se poderia chamar de “planejamento estratégico” em diplomacia. Para a obtenção das informações necessárias faz-se necessário uma maior abertura da agência

diplomática a informações externas, que podem provir de estudos técnicos ou da interação frequente com especialistas; e (iv) Flexibilidade e abertura às inovações, pois a dinâmica atual demanda a capacidade de percepção das novas condições existentes no cenário internacional, visualização dos desenvolvimentos futuros com base em novos atores intervenientes e formulação de novas formas de ação, não necessariamente levando-se em conta as condutas do passado.

Para Amado Cervo (2008, p. 11) “caberia à política exterior prover o conteúdo da diplomacia desde uma perspectiva interna de âmbito nacional, regional ou universal visando agregar os interesses, os valores e as pretendidas regras do ordenamento global, da integração ou da relação bilateral”. Citando Jean-Baptiste Duroselle, afirma que o processo decisório dos governos equivale a um cálculo estratégico de meios, fins e riscos, sendo a conduta diplomática resultado da interação entre a capacidade de influência da sociedade e os objetivos externos do governo. Neste caso, para que as demandas da sociedade/grupos de interesse sejam atendidas, faz-se necessário que tanto a diplomacia se abra à sociedade quanto a sociedade efetivamente deseje se envolver em questões de ordem política. Exemplificando, o diplomata não irá defender adequadamente os interesses do setor siderúrgico brasileiro junto aos Estados Unidos se não ouvir o empresário, e este, por sua vez, não municiar a diplomacia com informações detalhadas e precisas sobre os problemas enfrentados.

A partir dos anos 1960 os instrumentos bilaterais que regulavam as relações econômicas das nações foram gradualmente substituídos por acordos multilaterais, o que significou a transferência de parte da soberania dos Estados em favor de uma administração concertada. Neste sentido, dada a maior interligação das economias, a eficácia das políticas macroeconômicas passou a depender também de um componente externo - a ação diplomática.

Com o fim da Guerra Fria as questões econômicas passaram para o primeiro plano na ação externa dos Estados. A disputa de poder dos antigos blocos, antes pautada pelo controle ideológico e político dos países, foi substituída pela competição internacional por influência econômica em nível regional e global. Neste sentido, conforme Dicken (2010, p. 196),

“o Estado permanece sendo uma força importante na formação da economia mundial, pois continua desempenhando um papel fundamental no

desenvolvimento econômico de todos os países - todo o governo, seja qual for seu feitiço político, intervém em vários níveis na operação do mercado”.

Deste modo, a competição global se dá atualmente entre grandes empresas apoiadas por seus respectivos Estados-nação, conforme assevera Bresser-Pereira:

A evidência mais clara disso está nas atividades dos países ricos nos países em desenvolvimento. Cada embaixador sabe bem quais são as “suas” empresas, isto é, as empresas cujos interesses ele deve representar. Ele as conhece e não hesita em proteger seus interesses, já que essa é uma de suas missões básicas e legítimas. Essas empresas são multinacionais porque estão presentes em muitos países (...) cabe a elas usarem seus governos para formular e implementar uma estratégia nacional de competição. (BRESSER-PEREIRA, 2009, p.23)

Além de políticas fiscais e monetárias, os governos dispõem de um conjunto abrangente de instrumentos, através de sua política externa, para controlar e estimular a atividade econômica, visando assim ampliar mercado para suas empresas.

A seguir serão abordados dois níveis de atuação do Estado com ênfase em questões ligadas ao Comércio Internacional. O primeiro nível, mais amplo, denomina-se Diplomacia Econômica e atua no âmbito macro - entre países ou país e organismos internacionais. Seu principal objetivo é ampliar mercado para as empresas nacionais; para tanto atua fortemente na busca pela integração econômica entre países. O segundo nível de atuação do Estado é a Diplomacia Comercial, posicionada no nível micro e que, a partir das bases negociadas no nível anterior, visa a dar suporte às atividades internacionais de determinados setores. Ademais, atua na atração de investimento externo direto, i.e. busca por investimentos produtivos que sejam difusores de progresso tecnológico ou que adensem as cadeias produtivas locais.

2.3.1 Diplomacia Econômica

Segundo Gomes (2008, p. 2) “a globalização da economia – induzida pela liberalização e internacionalização do comércio, dos investimentos e dos movimentos de capitais – veio gerar uma maior interdependência entre os Estados e

as respectivas economias, moldando suas ações”. Neste novo contexto os diplomatas⁵⁷, cujas funções tradicionais são negociar, informar e representar, passaram a auxiliar empresas de seu país na condução de negócios internacionais.

Potenciada pelo desenvolvimento e pela progressiva sofisticação das novas tecnologias de comunicação e informação, a interdependência entre as diversas economias – o fenômeno da globalização - confirma que os Estados deixaram de ser os únicos atores das relações econômicas internacionais, às quais passaram a integrar entidades privadas, como as empresas multinacionais ou transnacionais e as Organizações Não-Governamentais (ONGs). Da mesma forma, o surgimento de organismos internacionais, quer regionais, quer multilaterais, também contribuiu para que os Estados perdessem o monopólio enquanto atores únicos da cena internacional.

Neste contexto, “o segmento da diplomacia denominado econômica é uma ferramenta fundamental para os interesses dos países, pois abrange as negociações sobre aspectos regulatórios e normativos do intercâmbio internacional nos acordos bilaterais, plurilaterais ou multilaterais” (ALMEIDA, 1999 p. 37).

Sato (1998, p. 23), por sua vez, afirma:

Nesse contexto de mudanças que ocorriam na própria estrutura da economia mundial, os Estados procuravam formular respostas capazes de adaptar suas empresas e instituições aos novos padrões da disputa por níveis de produtividade em condições de competir satisfatoriamente nos mercados internacionais mais dinâmicos. A formulação de mecanismos que pudessem reforçar a posição nacional incluía não apenas políticas de incentivo à indústria e aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, mas incluía também considerável revisão das ações no plano externo.

Para Almeida (2001, p.134), “[...] o poder real de propor, negociar e implementar medidas efetivas de acesso a mercados ou normas disciplinadoras das relações econômicas internacionais permanece e permanecerá com os Estados individuais [...]”, embora haja uma crescente participação de *staff* técnico tratando das complexas questões econômicas internacionais nas organizações intergovernamentais. Neste sentido a diplomacia econômica, segundo o embaixador português António Martins da Cruz (apud GOMES, 2008 p. 2), “[...] não tem efeitos apenas nas esferas internacionais ou empresariais; ela mostra consequências no

⁵⁷A diplomacia consiste na condução das relações entre Estados e outras entidades da política mundial através de agentes oficiais que atuam por meios pacíficos. (BULL, 2002, p.187) .

nível do emprego, do ambiente e do desenvolvimento regional, e isso se reflete diretamente na vida dos cidadãos – beneficiários últimos deste processo.”

Ao negociarem um acordo, os países objetivam ampliar o acesso de seus produtos aos mercados externos via preferências tarifárias. Assim, processos de integração econômica entre nações seriam tolerados e até estimulados⁵⁸. Segundo Lopez e Gama (2007, p. 151):

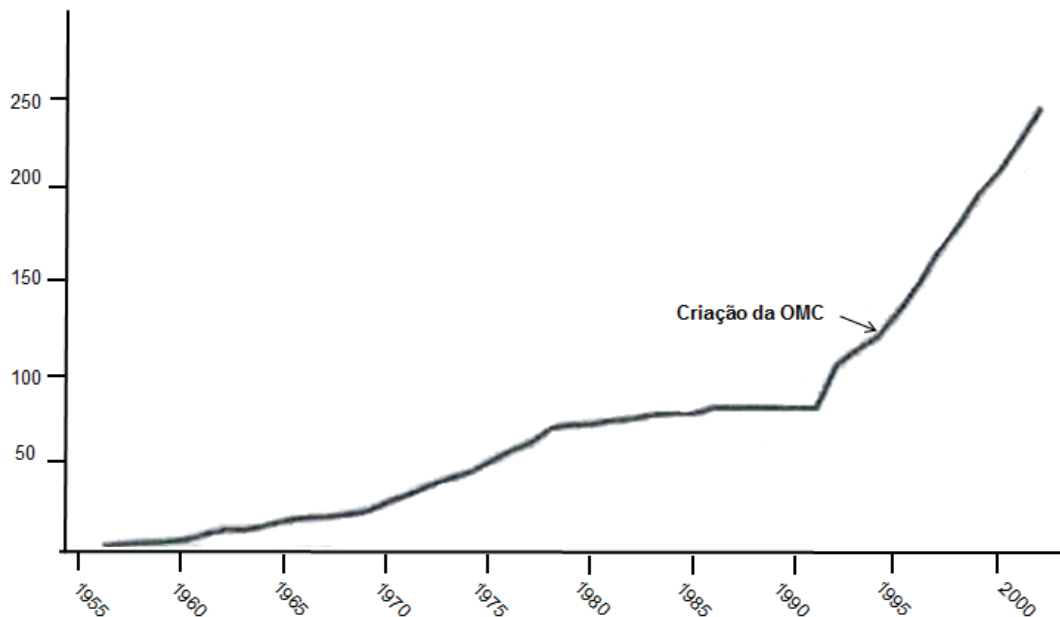
De maneira geral os acordos comerciais beneficiam as empresas exportadoras. Dentre estes benefícios podem ser citados: melhoria nas condições de acesso aos seus produtos nos mercados dos países contratantes; preços mais competitivos naqueles mercados; margem de lucro ampliada; estímulo para aumento da capacidade instalada.

Diante da rápida expansão da economia mundial as responsabilidades ao encargo da diplomacia econômica alteraram-se substancialmente, ampliadas pelo acompanhamento das relações econômicas entre países, e também pela constante avaliação dos melhores caminhos para promover, na sua área geográfica de atuação, as políticas comerciais de seus países. Entre as estratégias a serem consideradas está a negociação de acordos bi- ou multilaterais de preferência comercial, que visam facilitar o acesso a novos mercados para as empresas nacionais, mas possuem um aspecto dual: ao mesmo tempo que liberalizam o comércio entre seus membros, discriminam terceiros. Este processo de liberalização, entretanto, tende a repercutir fortemente nos setores produtivos envolvidos, razão pela qual a integração econômica normalmente inicia-se de modo conservador, aprofundando as desgravações com o tempo.

A celebração de acordos regionais de comércio vem crescendo fortemente após a constituição da OMC, como demonstra a figura 7.

⁵⁸ Embora um dos objetivos do GATT fosse a eliminação do tratamento discriminatório no comércio internacional, este não proibia a formação de blocos econômicos ou aduaneiros que objetivassem a remoção de tarifas e outras barreiras entre seus integrantes.

Figura 7 – Aceleração na criação de acordos comerciais preferenciais



Fonte: Dicken, 2010, p. 211

Segundo Dicken (2010, p.212)

“cerca de 176 dos 300 acordos preferenciais de comércio notificados à Organização Mundial do Comércio até o final de 2004 ocorreram depois de 1995. Em janeiro de 2013 cerca de 546 notificações de acordos regionais (contando bens, serviços e adesões separadamente) haviam sido recepcionados pelo GATT / OMC, sendo que destes 354 estavam vigentes⁵⁹.”

A proliferação destes acordos visa obter vantagens com a ampliação do mercado para os produtores locais, ao mesmo tempo em que os protege contra a concorrência externa. Além disso, a formação de um bloco regional impacta nos fluxos de investimento das empresas transnacionais, as quais direcionam investimentos produtivos à região dado o mercado que se forma para fabricantes regionais.

A fase inicial de um processo de integração entre países é a denominada Zona de Preferência Tarifária, que segundo Florêncio e Araújo (1996), consiste basicamente em um percentual redutor sobre as tarifas de importação aplicadas entre os países-membros. Exemplo de Zona de Preferência Tarifária em nível

⁵⁹ Fonte: Site da Organização Mundial do Comércio. Disponível em http://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/region_e.htm. Acesso em 11/07/2013.

multilateral é a ALADI⁶⁰. Já Balassa (1964) classifica em 5 as fases de integração econômica entre países, não contemplando a etapa menos complexa de preferências tarifárias. Segundo este autor, o processo se inicia com a negociação de uma Zona de Livre Comércio que consiste, em tese, na eliminação das barreiras tarifárias e não tarifárias sobre os bens trocados entre os membros. Cada país, entretanto, possui autonomia na sua política externa; conseqüentemente, produtos provenientes de um país não associado estão sujeitos a tratamentos alfandegários distintos entre os membros da ZLC. Como exemplo de bloco econômico neste estágio cita-se o NAFTA – *North American Free Trade Agreement*, entre Estados Unidos, Canadá e México.

Aprofunda-se a integração através de uma união aduaneira, que é basicamente uma zona de livre comércio dotada de harmonização da tarifa externa comum aplicada para produtos provenientes de países não associados. Deste modo, os Estados-membros passam a adotar uma política comercial uniforme em relação aos países exteriores à união (RATTI, 2004). O estágio atual do Mercosul, em que pese a lista de exceções à TEC – Tarifa Externa Comum, configura-se como uma União Aduaneira. A fase seguinte é o denominado mercado comum, que se diferencia das anteriores por abolir as restrições de mobilidade interna sobre os fatores produtivos (capital e trabalho) e serviços. O mercado comum pressupõe ainda a coordenação conjunta das políticas macroeconômicas, ou seja, os países membros devem seguir os mesmos parâmetros para fixar suas taxas de juros e de câmbio, bem como definir em conjunto suas políticas fiscais. O tratado assinado pelos principais países europeus em Roma, no ano de 1957, exemplifica este estágio de integração (a partir deste ano teve início a Comunidade Econômica Europeia, que vigorou até o Tratado de Maastrich em 1992).

O aprofundamento da etapa anterior advém da criação de Órgãos políticos supranacionais⁶¹, criando-se então a união econômica entre os integrantes do bloco

⁶⁰ Associação Latino-Americana de Integração – ALADI foi instituída pelo Tratado de Montevideu, em 12.08.1980, para dar continuidade ao processo de integração econômica iniciado em 1960 pela Associação Latino-Americana de Livre Comércio – ALALC. Este processo visa à implantação, de forma gradual e progressiva, de um mercado comum latino-americano, caracterizado principalmente pela adoção de preferências tarifárias e pela eliminação de restrições não-tarifárias. A ALADI reúne doze países classificados em três categorias, de acordo com as características econômico-estruturais: de Menor Desenvolvimento Econômico Relativo – PMDER, de Desenvolvimento Intermediário – PDI, e demais países, dentre os quais o Brasil. Fonte: <http://www.mdic.gov.br//sitiointerna/interna.php?area=5&menu=404>.

⁶¹ Exemplo: Parlamento Europeu, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu, entre outros.

- atualmente, neste grau de integração, somente pode-se enquadrar a União Europeia. A última etapa do processo seria a integração econômica total, que nenhum conjunto de países alcançou⁶². Parte da União Europeia avançou neste sentido com a criação da União Monetária Europeia (em 1999 com a criação do Euro, que passou a circular fisicamente em 2002). Para atingir plenamente este estágio de integração faltam ainda a homogeneização das políticas monetária, fiscal, social e anticíclica (uma das causas da crise da zona do Euro em 2010), e a transferência total da soberania para órgãos supranacionais.

2.3.2 Diplomacia Comercial

Com base nos acordos firmados entre países, blocos econômicos ou organismos multilaterais, dá-se então a atuação do nível diplomático imediatamente abaixo à diplomacia econômica, denominado diplomacia comercial, e que na definição de Naray (2008, p.2, tradução nossa) conceitua-se como:

Diplomacia comercial é uma atividade realizada por representantes do Estado com *status* diplomático tendo em vista a aproximação de negócios entre um país de origem e um país anfitrião. Destina-se a incentivar o desenvolvimento de negócios através de uma série de atividades de facilitação e de promoção comercial.

Patriota⁶³ (2012, p.1), afirma que a diplomacia comercial é uma ferramenta valiosa a serviço da promoção de interesses e da geração de riquezas – trata-se de um instrumento de promoção do desenvolvimento nacional. Ele complementa:

⁶² A unificação alemã em 1871, com Bismark, não poderia ser considerada exemplo de união econômica total, pois o espaço territorial germânico era constituído por diferentes reinos, ducados e cidades livres, e não países. Já a reunificação alemã em 1990, dada a complexidade do processo – integração de países com sistemas econômicos distintos: o capitalismo e o socialismo, poderia ser classificado como uma integração econômica total. Entretanto, haja visto que o país fora dividido após a segunda guerra mundial, a literatura trata o processo como reunificação, e não integração econômica. Ler “Rereading German History: From Unification to Reunification 1800-1996”, de Richard Evans.

⁶³ Ex-Ministro das Relações Exteriores do Brasil.

O objetivo da diplomacia comercial – parte das atribuições cotidianas do Itamaraty, no Brasil e no Exterior – pode ser definido como o de criação de condições e prospecção de oportunidades para que o comércio internacional sirva ao projeto de desenvolvimento do país. Nesta perspectiva, o primeiro desafio para a diplomacia comercial é a obtenção das melhores condições de acesso a mercados para os bens e serviços produzidos no país.

Os diplomatas comerciais empreendem ações nos campos de investimento, promoção do turismo, imagem do país, comércio de produtos e ciência e tecnologia. Normalmente estão lotados em representações consulares ou provém de missões diplomáticas, porém algumas tarefas também podem ser atribuídas a instituições não diplomáticas, tais como organizações de promoção comercial, câmaras de comércio ou consultorias que trabalham em cooperação com diplomatas comerciais ou sob sua supervisão (KOSTECKI e NARAY, 2007).

No campo da promoção comercial, é intenso o esforço para apoiar os agentes econômicos no aproveitamento ao máximo das oportunidades de negócios viabilizadas por acordos comerciais já negociados até aqui (PATRIOTA, 2012).

À medida que o comércio exterior torna-se mais complexo, mais sensível e difícil é a política entre os países, atraindo a atenção de ONGs e instituições da sociedade civil. Por essa razão a diplomacia comercial necessita analisar as relações entre os grupos que influenciam a política de comércio exterior de um país, visando antecipar-se a possíveis ameaças ou oportunidades. São estes o próprio governo, que almeja a implementação satisfatória de suas políticas, o setor privado, que objetiva defender o interesse dos *stakeholders*⁶⁴, e a sociedade civil, que visa apoio a suas causas para poder ampliar a influência nas decisões do país.

Através de programas de promoção de negócios internacionais os governos buscam ampliar mercados para suas empresas, visando assim a criação de empregos, incremento da arrecadação de impostos e incentivo ao crescimento econômico.

“Os beneficiários diretos da diplomacia comercial são as empresas privadas, porém os governos também obtêm benefícios com a atividade; empresas bem-sucedidas melhoram a imagem do país e do governo no exterior, assim

⁶⁴ Grupos de interesse que compõe todos os envolvidos em uma organização ou setor, etc. Por exemplo, fabricantes, varejistas, indústria, universidades, consumidores, institutos de teste, comunidade e autoridades.

como uma boa imagem do país e do governo impactam positivamente na imagem da corporação” (NARAY, 2008, p.4).

As áreas abrangidas pelos serviços de diplomacia comercial envolvem não somente o acesso a mercados com a promoção do comércio de bens e serviços, mas também a proteção dos direitos de propriedade intelectual, cooperação em ciência & tecnologia, promoção da marca país e promoção de investimentos estrangeiros diretos. “Essas áreas podem ser compreendidas em seis atividades essenciais: inteligência, comunicação, indicação, defesa, coordenação e logística” (NARAY, 2008, p. 10).

Na visão de Porter a política comercial de um país deve ser proativa, como segue:

As políticas comerciais do governo devem promover o acesso aos mercados abertos em todos os países estrangeiros e, para serem eficazes, não podem reduzir-se a mero instrumento passivo, limitando-se a reagir às queixas ou atuar apenas nos setores capazes de congregiar suficiente influência política; não podem demandar longa história de mazelas e tampouco servir aos setores em dificuldades. Ao contrário, as políticas comerciais devem procurar abrir os mercados nos locais onde o país disfrute de vantagem competitiva e dispensar um tratamento ativo nos setores emergentes e aos problemas incipientes. Sempre que se deparar com uma barreira comercial em outro país, o governo deve concentrar recursos no desmantelamento dos obstáculos, e não na regulamentação das importações e exportações. (PORTER, 2009, p.205)

De acordo com Nogueira (2008, p.30),

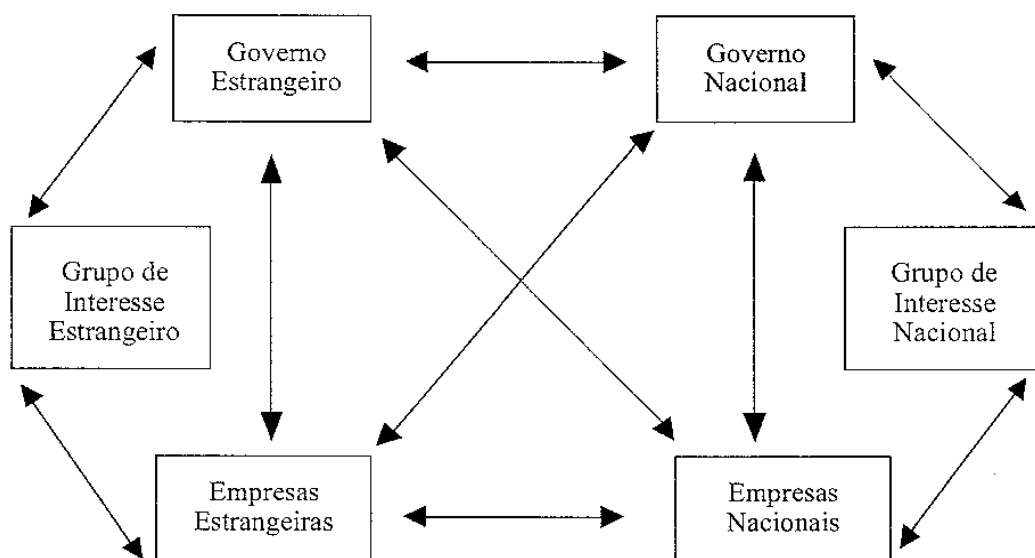
“uma questão relativa ao comércio exterior entre dois países torna-se assunto de diplomacia comercial quando o problema comercial é causado por uma política identificável, o impacto no comércio é significativo, e o tema consiste em uma violação das leis de comércio internacionais, que pode ser alterada pelo esforço do governo.”

A adoção de licenças não-automáticas à importação por um país, por exemplo, não se configura em violação às leis internacionais. Entretanto, quando o prazo para sua concessão supera sessenta dias, está em desacordo com as regras da OMC. Para justificar a mobilização da diplomacia comercial de um país, no entanto, falta ainda que os volumes envolvidos sejam relevantes⁶⁵.

⁶⁵ O atraso argentino para conceder licenças de importação em 2011 mobilizou a Apex-Brasil e MDIC, órgãos brasileiros que atuam diplomaticamente em defesa dos interesses comerciais brasileiros. Dentre as medidas de retaliação adotadas pelo Brasil, cita-se o licenciamento prévio a importantes produtos da pauta de exportação argentina, como automóveis, vinhos e frutas. Ver:

A Figura 8 esquematiza as potenciais relações entre grupos de interesse envolvidos em questões ligadas ao Comércio Internacional. Nela é possível constatar os desafios que se impõe para acomodar interesses muitas vezes antagônicos. Interações entre empresas, bem como entre empresas e grupos de interesse são regidas por relações de mercado; entretanto, quando um dos grupos envolvidos é o Estado, o relacionamento configura-se em um dos níveis diplomáticos anteriormente mencionados.

Figura 8 – Principais grupos envolvidos com a diplomacia comercial



Fonte: Adaptado de Nogueira, 2006, p. 20

Estabelecendo-se um paralelo entre os determinantes de competitividade apontados no estudo *“Made in Brazil”*⁶⁶ e os níveis diplomáticos com foco em comércio, posiciona-se a diplomacia econômica no nível Sistêmico, a qual as empresas possuiriam influência reduzida devido ao tradicional insulamento⁶⁷ do Ministério das Relações Exteriores. Já no nível Estrutural as empresas, organizadas sob a forma de associações, possuem poder para influenciar a diplomacia comercial

<http://www.estado.rs.gov.br/noticias/1/96886/Piratini-cobra-urgencia-em-solucao-para-calcados/11/39/>.

⁶⁶ Determinantes Sistêmicos, Estruturais e Empresariais.

⁶⁷ “Na linguagem da teoria organizacional contemporânea, o insulamento burocrático é o processo de proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias”. Ver *“A Gramática Política do Brasil”*, de Edson Nunes (2001, p. 34).

desde que o problema seja identificável, significativo para o país e que consista em uma violação às leis internacionais de comércio. Observa-se, entretanto, que esta realidade vem sendo alterada com o crescente grau de abertura do Ministério das Relações Exteriores, e também com a conscientização das empresas quanto à importância de se relacionar com o Estado para defesa de seus interesses.

Durante as negociações para formação do Mercosul a iniciativa privada praticamente não foi consultada, sendo convidada a participar da integração somente após a assinatura do acordo. Quando se iniciaram as tratativas para a formação da ALCA – Associação de Livre Comércio das Américas, no entanto, a postura da iniciativa privada brasileira tornou-se proativa, cristalizada com a formação da CEB – Coalizão Empresarial Brasileira.

Criada em 1996, a CEB nasceu como uma resposta dos empresários à necessidade de maior participação e influência na definição das estratégias brasileiras de inserção internacional⁶⁸. Com a Secretaria Executiva a cargo da CNI, a entidade apresenta um modelo informal, aberto à participação voluntária de organizações empresariais e companhias de qualquer setor econômico, sendo que atualmente congrega mais de 170 organizações empresariais. O grupo foi formado para coordenar o processo de influência do setor empresarial nas negociações da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), mas seus esforços foram além. A CEB contribui ativamente com sugestões ao governo brasileiro no campo do comércio exterior, dentre as quais se destacam as recomendações para a agenda brasileira na Rodada de Doha, no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC); para as negociações entre o Mercosul e a União Europeia, e para iniciativas relacionadas à agenda externa do Mercosul.

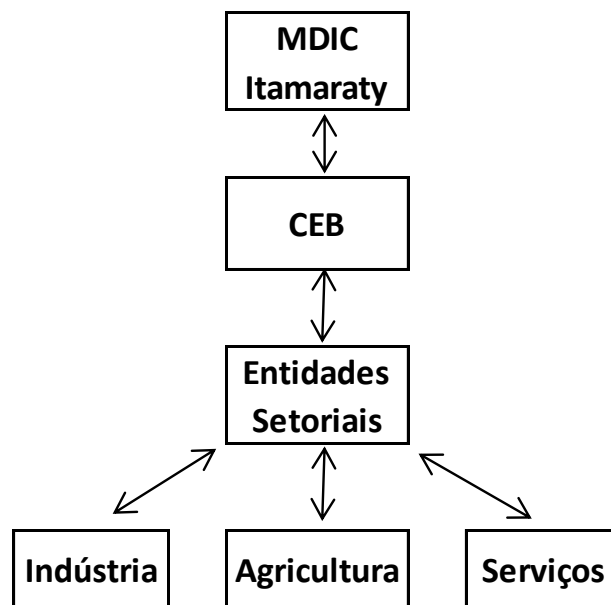
No Conselho de Orientação Estratégica, órgão consultivo de nível superior da CEB, estão reunidos 25 membros representando organizações empresariais e entidades setoriais com relevante participação no comércio exterior brasileiro. O órgão tem como atribuições formular estratégias para ampliar a influência do setor empresarial sobre as posições brasileiras em matéria de negociações comerciais internacionais, liderar a representação de interesses do empresariado brasileiro em negociações comerciais internacionais, estimular a capacitação de representantes empresariais para negociações comerciais internacionais, apresentar as posições e

⁶⁸ Fonte: <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808121B517F40121B54C1068470D.htm>. Acesso em: 11 out 2013.

recomendações empresariais aos ministros de Estado das áreas envolvidas nas negociações.

Desde então o setor produtivo brasileiro tem sido ouvido para a formação da posição brasileira nas negociações, conduzidas neste caso pelo Itamaraty. A figura 9 apresenta um fluxograma para o processo de consultas às negociações internacionais.

Figura 9 – Participação da iniciativa privada nas negociações internacionais



Fonte: FIERGS – Federação das Indústrias do RS. Apresentação em Power Point, 2008.

2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Esta revisão da literatura sobre competitividade expôs diferentes abordagens ao tema. Inicialmente verificou-se que o conceito não se restringe à eficiência da indústria produtora, pois existe uma série de fatores externos às empresas que afetam a competitividade de um produto.

A análise do conceito em nível de país demonstra que competitividade não se mantém através de subsídios, câmbio administrado ou baixos salários; o que permite um país manter e expandir sua participação nos mercados internacionais, ao mesmo

tempo em que eleva o nível de vida da sua população, são ações coordenadas entre governo e iniciativa privada visando aumentar a produtividade e expandir mercados.

Comparando-se as três teorias apresentadas sobre competitividade internacional, observa-se que a competitividade sistêmica possui o escopo mais amplo, pois aborda no nível denominado Meta valores de mudança lenta dentro da sociedade, como o seu sistema econômico, valores socioculturais e memória coletiva. A seguir situa-se a teoria sobre competitividade dinâmica, que também aborda valores básicos e de mudança lenta dentro de uma sociedade, como o nível de educação e a qualificação da mão-de-obra; passíveis, entretanto, de intervenções governamentais. Finalmente a teoria da vantagem competitiva das nações, que enfoca primordialmente os níveis Meso e Micro da teoria sistêmica, ou os níveis empresarial e estrutural da teoria dinâmica da competitividade.

Além das teorias apresentadas, metodologias têm sido desenvolvidas para classificar os países em *rankings* de competitividade, como o *Global Competitiveness Index*, do Fórum Econômico Mundial⁶⁹ e o *World Competitiveness Scoreboard*, do Centro de Competitividade Global IMD⁷⁰. A análise destes indicadores, entretanto, foge ao escopo desta tese.

Para compor o esquema analítico a ser aplicado à Alemanha e Brasil no capítulo 4, e cujo enfoque está nas ações diplomáticas do Estado e nas estratégias empresariais de internacionalização, esta tese irá se basear na teoria da competitividade dinâmica. Esta abordagem segmenta o conceito competitividade em três dimensões conforme o grau de influência exercido pelas empresas: sistêmica, estrutural e empresarial.

Na dimensão sistêmica o Estado interage com o setor industrial através da política de comércio exterior, apresentada em destaque na subseção 2.3.1. Ademais, atua na proteção a setores sensíveis, tema abordado na subseção 2.2.2

A dimensão estrutural afirma que ao Estado cabe estabelecer política de incentivos à internacionalização das empresas, conceito aprofundado na subseção

⁶⁹ O Fórum Econômico Mundial foi concebido em janeiro de 1971, à época focado no continente europeu. Desde então o Fórum expandiu suas atividades para incluir um centro de parcerias público-privadas, que envolve empresas, sociedade civil e autoridades políticas em iniciativas que vão desde a saúde na Índia para alianças no combate à fome crônica na África. Ver: www.weforum.org.

⁷⁰ O Centro Mundial de Competitividade foi criado em 1989 pelo professor Stéphane Garelli no IMD, para publicar o "Relatório de Competitividade Mundial". O relatório inicialmente cobria 32 países, divididos em dois grupos: 22 países da OCDE e 10 novas economias industrializadas. Ver: <http://www.imd.org/wcc/>.

2.3.2. Segundo a teoria da competitividade dinâmica, a análise das relações de poder ao longo da cadeia produtiva faz parte da dimensão estrutural, e para auxiliar na compreensão deste conceito em nível internacional foi incluída a subseção 2.2.1. Conforme a abordagem sobre cadeias globais de valor, as cadeias comandadas pelo comprador⁷¹ especificam totalmente o produto e delegam às fábricas em países em desenvolvimento somente a tarefa da produção.

Por fim, na dimensão empresarial serão analisadas as estratégias internas de internacionalização das empresas através de levantamento primário de dados junto às mesmas. Dentre outros, objetivo é conhecer se os fabricantes de móveis atuam na área internacional por estratégia própria ou se o fazem por intermédio de terceiros.

⁷¹ No caso de móveis, normalmente grandes redes varejistas europeias e norte-americanas.

3 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS

Este capítulo inicia com a apresentação da indústria moveleira, abordando suas características, estrutura da cadeia produtiva e delimitações. Na subseção seguinte tem-se um panorama do comércio internacional de móveis, com dados sobre principais países produtores, exportadores, importadores e consumo mundial.

Na sequência são abordados em detalhe os dois países objeto deste estudo: Brasil e Alemanha. Nestas seções enfoca-se não somente a produção de mobiliário em cada país, mas também sua história e relevância para a economia local. Ademais, são apresentados dados sobre as empresas - quantidade, tamanho, localização, mão de obra – qualificação e nível salarial, bem como sobre nível tecnológico e inovação. Após são apresentados artigos recentes que empregam o ferramental teórico do capítulo 2 para analisar a indústria moveleira brasileira.

Por fim, uma subseção específica foi destinada ao tema barreiras não-tarifárias em ambos os países, sendo que o capítulo finaliza com um comparativo entre a indústria moveleira na Alemanha e no Brasil.

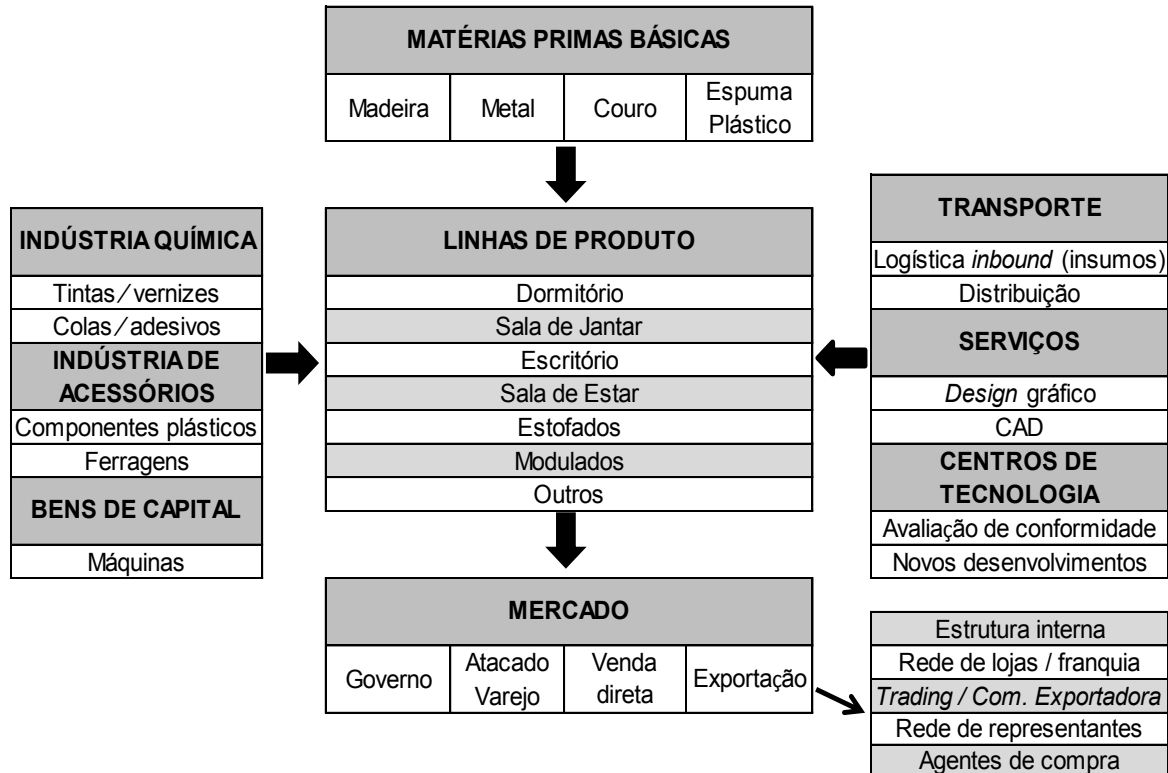
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A indústria de móveis se caracteriza pelo emprego de diversas matérias primas e processos produtivos, tendo como resultado final uma ampla linha de produtos. Ela pode ser segmentada conforme o tipo de material predominantemente empregado: madeira, metal, vime, plástico, assim como de acordo à destinação móvel: se para quarto, cozinha, escritório, jardim, etc.

A Figura 10 esquematiza a cadeia do móvel e as cadeias auxiliares de insumos e de serviços. Nela é possível observar o grande número de relações com potencial de serem estabelecidas dentro do processo até a chegada ao consumidor. Dado que o móvel é decorrência desta interação, caso algum elo da cadeia não seja

suficientemente desenvolvido, a competitividade do produto final é diretamente afetada.

Figura 10 – Cadeia produtiva de móveis



Fonte: adaptado de IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2012)

Em nível global a indústria moveleira caracteriza-se pela predominância de médias e pequenas empresas. Conforme Macadar (2008, p. 147): “as empresas fortes do setor (...) concentram-se nas funções de coordenação da cadeia produtiva, valorizando a marca e o *design* diferenciados, e a valer-se de redes de fornecedores.” Neste sentido, como discutido na seção 2.2.1, a indústria moveleira é comandada pelo comprador – via de regra grandes redes de lojas dos países desenvolvidos que estabelecem com pequenos produtores uma complexa articulação. Segundo a ABDI⁷² (2009, p.2):

Estes grandes compradores detêm não apenas os canais de distribuição e de venda, como também controlam o *design* dos móveis que são fornecidos às empresas contratadas. Desta forma, há uma relação assimétrica na apropriação da renda ao longo da cadeia produtiva mundial do setor moveleiro em detrimento da indústria produtora dos países emergentes.

⁷² Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

Durante a década de 1990 a cadeia produtiva de madeira e móveis passou por profundo processo de modernização, com ganhos de produtividade decorrentes de equipamentos automatizados na área produtiva, novas técnicas de gestão e da disseminação do uso de novas matérias-primas. Segundo Gorini (1998, p. 4):

[...]como consequência ocorreu uma massificação no consumo, especialmente no segmento de móveis lineares retilíneos (fabricados a partir de painéis de madeira); nos países desenvolvidos o ciclo de reposição para este tipo de móvel sofreu grande redução, aumentando o dinamismo da indústria.

A definição de móvel não é unânime, pois alguns dados agregados incluem assentos (posição SH 9401), mobiliário para medicina, cadeiras para salão de beleza (posição SH 9402) e colchões (posição SH 9404). Quando disponíveis, os dados apresentados por esta pesquisa baseiam-se somente na posição 9403 do Sistema Harmonizado – Outros móveis e suas partes. Dentro desta posição os dados podem ser segmentados em nove tipos conforme o Quadro 4, classificação esta normalmente empregada para gerar estatísticas em nível mundial.

Quadro 4 – Posições do Sistema Harmonizado selecionadas para análise.

940310	Móveis de metal para escritórios
940320	Outros móveis de metal
940330	Móveis de madeira para escritórios
940340	Móveis de madeira para cozinhas
940350	Móveis de madeira para quartos de dormir
940360	Outros móveis de madeira
940370	Móveis de plásticos
940380	Móveis de outras matérias (vime, bambu..)
940390	Componentes para móveis

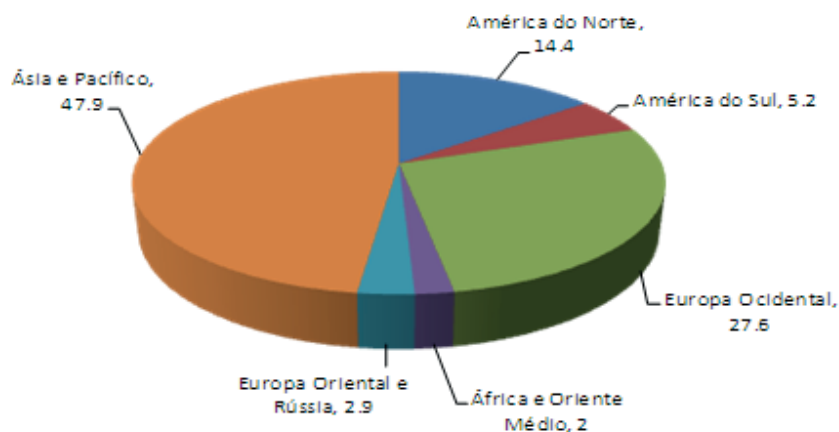
Fonte: MDIC (2013)

3.2 PANORAMA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE MÓVEIS

O comércio exterior de móveis desenvolveu-se de forma significativa a partir da década de 1970. Segundo Rangel (1993, p. 30): “O país pioneiro nas exportações de móveis foi a Dinamarca nas décadas de 1950 e 1960. Posteriormente, já na década de 70, a Itália passou a exercer a liderança nas exportações de móveis seguida de perto pela Alemanha.”

Ainda segundo este mesmo autor, até o início da década de 1990 o comércio internacional de móveis restringia-se a um intercâmbio entre 14 países desenvolvidos⁷³, com cerca de 80% das exportações e 85% das importações globais de móveis. Já no período atual, em relatório publicado no final de 2011 (World Furniture Outlook 2012), o Center for Industrial Studies em Milão – CSIL estimava a produção mundial de móveis em 376 bilhões de dólares, sendo que a Ásia detinha a maior participação, seguida pela Europa Ocidental.

Figura 11 – Produção mundial de móveis por região em 2011 (em %)



Fonte: CSIL (2011)

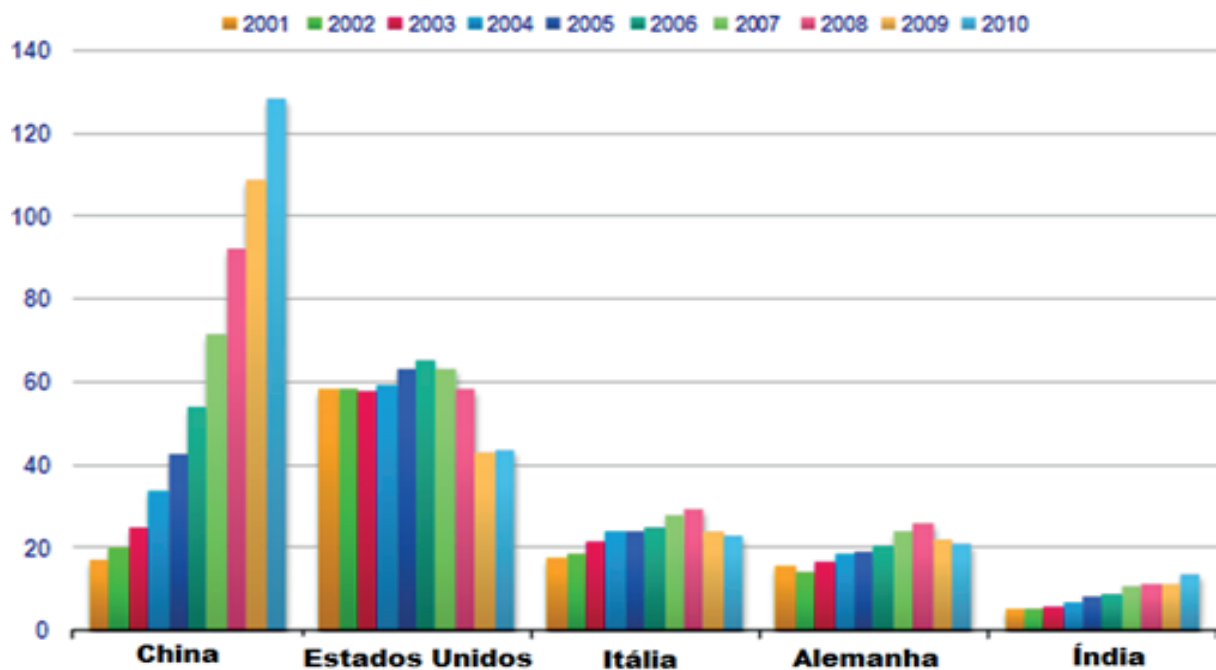
Maskell (1998, p. 99) afirma que “a exportação de móveis é um excelente exemplo do sucesso da indústria europeia. Como é possível que uma indústria de baixa tecnologia, como a moveleira, possa continuar rentável na Europa sem ser

⁷³ Itália, Alemanha, Dinamarca, Canadá, Suécia, Espanha, Bélgica, Japão, Áustria, Holanda, Suíça, Inglaterra, França e Estados Unidos.

substituída por concorrentes de menor custo?” O estudo antecede a intensificação da concorrência dos novos *players* internacionais, como China, Polônia e Vietnã; entretanto, grande parte da produção de móveis em nível mundial ainda se concentra nos países desenvolvidos.

A Figura 12 apresenta a evolução, entre 2001 e 2010, dos principais países produtores. Destaca-se a China, com crescimento constante mesmo após a crise global de 2008.

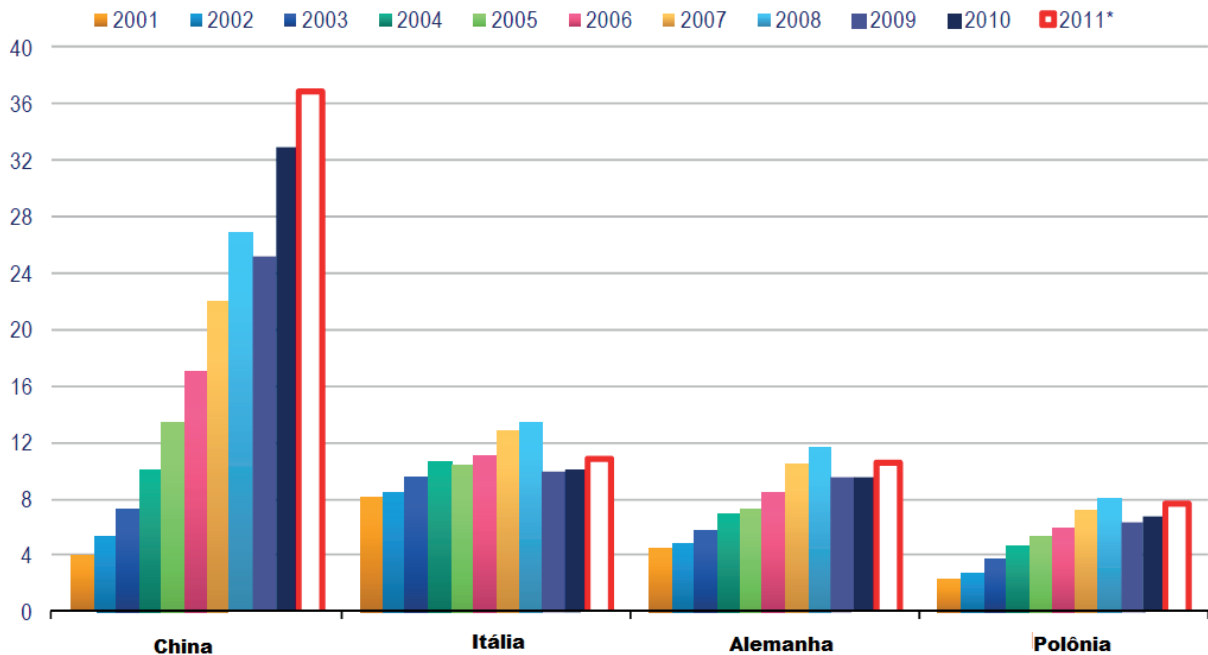
Figura 12 – Principais produtores mundiais de móveis: 2001 – 2010 (bi US\$)



Fonte: CSIL (2011)

Segundo o estudo do CSIL, um importante fenômeno estrutural observado ao longo da década de 2000 foi o crescente grau de abertura do mercado mundial de móveis (medido como a relação entre importações e consumo). Enquanto esta relação situava-se em 24% em 2001, no ano de 2007 superou 30%. A crise de 2008, entretanto, forçou a contração das importações mundiais, diminuindo essa relação para cerca de 28% em 2010. A figura 13 apresenta a evolução da exportação de móveis pelos principais países em nível mundial.

Figura 13 – Principais exportadores mundiais de móveis: 2001 – 2011 (bi US\$)

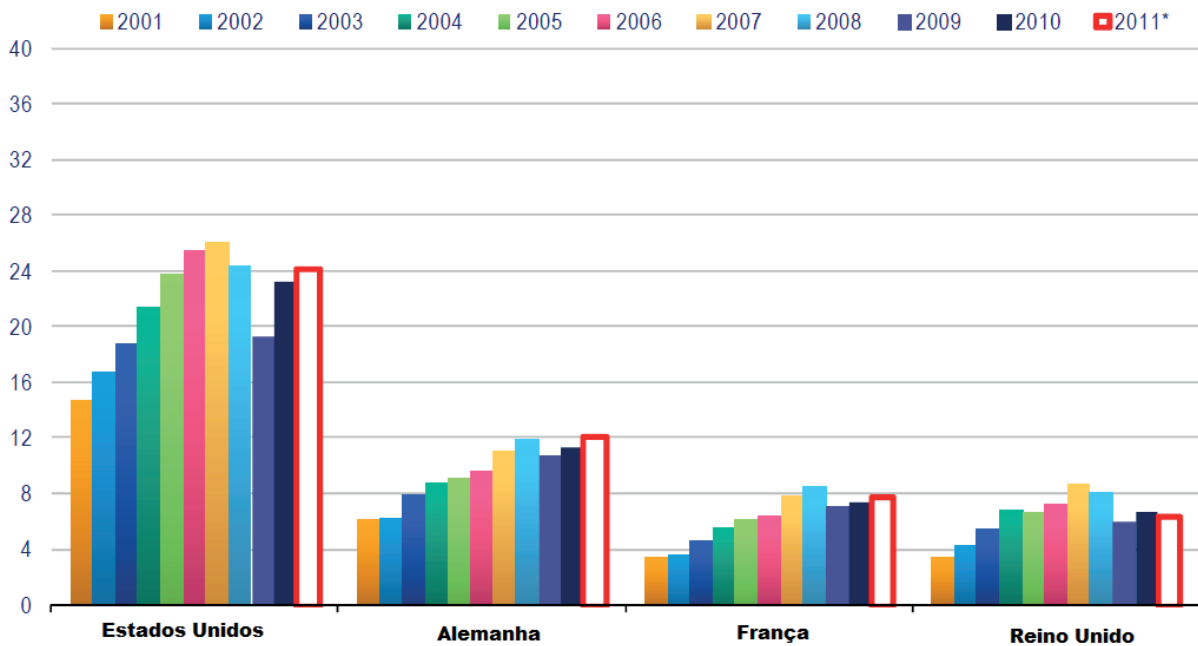


Fonte: CSIL (2011). *Posteriormente verificou-se que a Alemanha havia superado a Itália.

Além da maior propensão a importar, outro fator que contribuiu para a ampliação do comércio mundial de móveis foi o crescimento das compras em países com grande mercado interno. Como exemplo, entre 2001 e 2007 ocorreu um forte incremento das importações norte-americanas (de 15 para US\$ 26 bilhões), e do Reino Unido (de 3,4 para US\$ 8,6 bilhões). Crescimento semelhante pôde ser observado nos mercados da Alemanha e França, porém com a crise de 2008 os níveis de importação foram diminuídos generalizadamente: apenas nos Estados Unidos a redução das importações foi da ordem de 5 bilhões de dólares entre 2008 e 2009. Já em 2010 as compras globais retomaram o crescimento, porém ainda não alcançando os níveis anteriores à crise financeira.

Enquanto em 2001 a estimativa era de um intercâmbio global da ordem de 51 bilhões de dólares, em 2008 este valor alcançou 118 bilhões – um crescimento de 130% e superior à ampliação da produção no período. Já em 2011 o valor do comércio mundial de móveis situou-se ao redor de 113 bilhões de dólares, representando cerca de 1% do comércio mundial de manufaturas. Ainda que expressivo, este patamar é inferior ao alcançado no período pré-crise.

Figura 14 – Principais importadores mundiais de móveis: 2001 – 2011 (bi US\$)



Fonte: CSIL (2011). * Estimativa

Os Estados Unidos permanecem como principal mercado mundial. A título de comparação os EUA⁷⁴, com 24 bilhões importados em 2011, representam cerca de 21% das compras globais, além de superar a soma do valor importado pelo 2 e 3º maiores países. A Tabela 2 apresenta a participação relativa das exportações sobre a produção dos principais países e blocos econômicos produtores. Segundo o IEMI⁷⁵, em 2011 o valor exportado representou mais de 33% da produção mundial. Este índice, entretanto, origina-se de diferentes graus de internacionalização: enquanto na Alemanha 45,6% da produção de móveis foi exportado, no Brasil este índice chegou a 4,2%. A partir deste dado é possível inferir que a exportação brasileira de móveis é uma atividade marginal para as indústrias nacionais, mais focadas em atender o mercado interno.

⁷⁴ Estados Unidos da América.

⁷⁵ Instituto de Estudos e Marketing Industrial.

Tabela 1 – Participação das exportações sobre a produção em 2011 – principais países

Região / País produtor	Produção		Exportação		
	(milhões de US\$)	(%) sobre o total	(milhões de US\$)	(%) sobre o total	Exportação / Produção (%)
EU + Noruega e Suíça	106.356	27,7	60.341	46,6	56,7
União Europeia	103.855	27,0	59.172	45,7	57
Alemanha	20.980	5,5	9.567	7,4	45,6
Noruega e Suíça	2.501	0,7	1.169	0,9	46,7
Leste Europeu e Rússia	11.230	2,9	1.446	1,1	12,9
Ásia e Pacífico	184.200	47,9	51.011	39,4	27,7
China	128.516	33,4	38.389	29,6	29,9
Japão	12.136	3,2	1.384	1,1	11,4
Outros	43.548	11,3	11.239	8,7	25,8
Oriente Médio e África	7.529	2,0	2.975	2,3	39,5
América do Norte	55.524	14,4	11.802	9,1	21,3
Estados Unidos	43.670	11,4	6.643	5,1	15,2
Canadá	9.358	2,4	3.818	2,9	40,8
México	2.496	0,6	1.340	1,0	53,7
América do Sul	20.007	5,2	1.985	1,5	9,9
Brasil	17.618	4,6	737	0,6	4,2
Outros	2.389	0,6	1.248	1,0	52,2
Total	384.486		129.560		33,7

Fonte: IEMI (2012)

A participação das importações sobre o consumo em nível global também apresenta dados não homogêneos. Noruega e Suíça possuem índices de abertura de mercado extremamente elevados – 79% do consumo interno atendidos por móveis importados; Oriente Médio e África são também fortes importadores, porém devido à baixa produção interna. Já União Europeia e América do Norte, apesar de grandes produtores, possuem elevado percentual de importação - indicativo, em princípio, de um grau de abertura favorável às importações. Por fim em outras regiões, como Ásia e América do Sul, o percentual médio de móveis importados sobre o consumo situa-se ao redor de 10%.

Quanto ao consumo mundial por habitante, verifica-se que Noruega e Suíça lideram o *ranking* com um valor 6,7 vezes maior do que o consumo médio mundial, calculado em 2011 em US\$ 74 por habitante. Na união Europeia a demanda é 2,6

vezes superior, enquanto no Brasil o valor é 1,2 vezes acima da média mundial (fonte: IEMI, 2012).

Tabela 2 – Participação das importações sobre o consumo em 2011 – principais países

Região / País produtor	Consumo		Importação		
	(milhões de US\$)	(%) sobre o total	(milhões de US\$)	(%) sobre o total	Importação / Consumo (%)
EU + Noruega e Suíça	104.887	27,4	58.872	46,0	56,1
União Europeia	98.409	25,7	53.726	42,0	54,6
Alemanha	22.615	5,9	11.202	8,8	49,5
Noruega e Suíça	6.478	1,7	5.146	4,0	79,4
Leste Europeu e Rússia	13.644	3,6	3.860	3,0	28,3
Ásia e Pacífico	148.999	38,9	15.810	12,4	10,6
China	92.318	24,1	2.191	1,7	2,4
Japão	15.767	4,1	5.015	3,9	31,8
Outros	40.913	10,7	8.604	6,7	21
Oriente Médio e África	11.665	3,0	7.112	5,6	61
América do Norte	83.734	21,9	40.011	31,3	47,8
Estados Unidos	70.391	18,4	33.364	26,1	47,4
Canadá	11.440	3,0	5.900	4,6	51,6
México	1.903	0,5	747	0,6	39,3
América do Sul	20.213	5,3	2.191	1,7	10,8
Brasil	17.443	4,6	562	0,4	3,2
Outros	2.770	0,7	1.629	1,3	58,8
Total	383.141		127.855		33,4

Fonte: IEMI (2012)

A União Europeia em conjunto posiciona-se como o segundo maior produtor e maior consumidor de móveis. A região conta com cerca de 140.000 produtores, 90% dos quais com menos de 10 empregados. No total, essa indústria empregava cerca de 1,3 milhões de pessoas na região. (IEMI, 2006).

Segundo o IEMI (2012, p. 29), “em 2011 a Europa representou 27% da produção, 26% do consumo, 42% das importações e 46% das exportações mundiais”. Analisados em nível de país, entretanto, importa distinguir a origem e destino dos móveis, uma vez que 69% das importações e 72% das exportações europeias são realizadas intrabloco, conforme demonstra a Tabela 4:

Tabela 3 – Comércio de móveis Intra- e Extra-Área na União Europeia em 2011

Destino	Importação	%	Exportação	%
Intra-Área	36.866	68,6	42.479	71,8
Extra-área	16.860	31,4	16.693	28,2
Total	53.726	100,0	59.172	100,0

Fonte: IEMI (2012)

3.3 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO BRASIL

Apesar de possuir extensas florestas, o Brasil foi durante muito tempo importador de derivados da madeira, principalmente dos Estados Unidos, Canadá e países escandinavos. “A redução no fornecimento de madeira serrada durante a Primeira Guerra Mundial foi um dos fatores que contribuiu para o desenvolvimento da indústria doméstica da madeira, atividade que iniciou no sul do Brasil, onde havia extensas áreas de pinheiros” (TOMASELLI, 2002, p.1,2).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário - Abimóvel, a produção de móveis no Brasil iniciou no Estado do Rio de Janeiro em 1890 com a abertura da Companhia de Móveis Curvados, que se propôs a fabricar mobiliário em escala utilizando moldes de peças austríacas. Em 1897 a Gelli, Indústria de Móveis S.A. de Petrópolis - RJ, iniciou a produção de móveis sob medida. No início do século XX, na região de São Bento do Sul - SC, formaram-se pequenas fábricas em decorrência das atividades extrativistas que se verificavam na região. A abundância de araucária e outras madeiras próprias para atividades comerciais estimulavam marcenarias de fundo de quintal pertencentes a imigrantes europeus que haviam trazido consigo o ofício. Ademais, a renda dos colonos gerada no processo de extração e beneficiamento da erva-mate nativa facilitara a criação de um mercado consumidor para os móveis fabricados artesanalmente.

Em 1913 é fundada a primeira serraria a vapor para produzir caixarias para exportação em Rio Negrinho, então distrito de São Bento do Sul, com equipamentos importados da Alemanha.

A intensa extração de madeira para exportação teve como consequência o acúmulo de rejeitos, que induziu tanto os proprietários de algumas serrarias, como artesãos, ao aproveitamento da matéria-prima rejeitada, produzindo desde artefatos de madeira, do tipo bandejas, farinheiras, bem como móveis em geral, esquadrias, portas e caixões de defuntos, até taboinhas para telhados, forros e assoalhos. (DENK, ADELINO, in ABIMÓVEL, 2002b, p.99)

No final da década de 1920 encerra-se o primeiro ciclo econômico de São Bento do Sul - o da erva-mate. A partir da acumulação prévia de capital oriunda das atividades extrativistas e da agricultura, e dos conhecimentos técnicos trazidos pelos imigrantes, consolida-se, entre 1920 e 1950, a produção de móveis (Denk, Adelino, in Abimóvel 2002b). Paralelamente foi fundada em 1927 a Bergamo Companhia Industrial no Estado de São Paulo, mesmo ano de inauguração da Móveis Lafer em São Bernardo do Campo.

Após a segunda guerra mundial acentua-se o processo de industrialização do setor moveleiro através da instalação de indústrias que visavam substituir importações e o desenvolvimento de empresas que vendiam em nível nacional. Em 1952 a empresa de São Bento do Sul Weihermann Irmãos inicia a fabricação em série dos móveis em estilo colonial; sendo que os móveis eram enviados semi-acabados⁷⁶ para a Casa Gelli, de Petrópolis. Outra indústria local, a Zipperer, já a partir do final da década de 1950 iniciou exportações para a Alemanha, Estados Unidos, Inglaterra e, na década de 1960, o Japão. Em 1951 a Eucatex inicia no Brasil a fabricação de chapas de fibra de madeira, ampliando posteriormente sua linha para painéis industriais. No Rio Grande do Sul a produção formal de móveis se inicia no ano de 1953 com a instalação da Fábrica de Móveis Florense, em Flores da Cunha, seguida pela Barzenski AS, em Bento Gonçalves, que introduziu a fabricação de móveis seriados na região.

Em 1964 o Governo militar incentiva a construção de habitações com o Banco Nacional da Habitação – BNH, aumentando a demanda por portas e janelas na construção civil e, mais tarde, em móveis nas moradias. Neste mesmo ano a Duratex inicia a produção do painel Duraplac, e, em 1966, a Placas do Paraná lança no mercado chapas aglomeradas, revolucionando o setor moveleiro nacional. Nos anos do “milagre econômico” as empresas efetuam grandes investimentos devido ao aumento da demanda, às exportações e à captação de empréstimos externos via

⁷⁶ Recebiam acabamento de lustração e montagem no Rio de Janeiro.

Resolução 63 do Banco Central⁷⁷. No final da década de 1970 o móvel de estilo colonial, normalmente fabricado em imbuia ou araucária, alcança todo o mercado brasileiro. A expansão da agricultura no sul, bem como a utilização intensiva reduziram os estoques de madeira nativa, forçando a introdução de políticas de reflorestamento com espécies exóticas, como o pinus e o eucalipto, no caso de SC, e de chapas de madeira nas demais regiões do país. Ao longo da década de 1980 os planos de estabilização econômica impactaram o setor moveleiro de diversas formas. Em 1983, muitas empresas que possuíam contratos em dólares através da Resolução 63 aumentaram seu endividamento devido à forte desvalorização cambial. Houve concomitantemente forte retração do mercado interno, sendo que os vários congelamentos de preços para debelar a inflação descapitalizaram as empresas do segmento.

Iniciou-se um momento de relações tensas com o comércio, aumentaram-se os subterfúgios de “maquiagem” de produtos para escapar do congelamento de preços, ou práticas de ágio. O auge da crise ocorreu em 1987, após o fracasso de Plano Cruzado, com o descongelamento de preços. (DENK, ADELINO, in ABIMÓVEL, 2002b, p. 114).

Perante a escassez da matéria-prima tradicional (pinho, imbuia) intensificou-se o processo de consolidação do pinus (Lins e Guimarães, 2008). Quanto à retração do mercado interno, uma das saídas empregadas pelas empresas foi a busca por clientes no exterior, facilitada em decorrência da crise econômica e política no Leste Europeu no final da década de 1980 e início de 1990. Neste período os importadores europeus, desabastecidos em função de problemas com os tradicionais fornecedores, iniciaram processo de compras de fabricantes brasileiros, principalmente no polo de São Bento do Sul dada a expertise em madeira maciça.

Em 1989 a exportação total de móveis do Brasil (posição 9403 dentro do SH) foi de apenas US\$ 21,3 milhões de dólares, sendo que 25% deste valor referia-se a componentes; em 1993, somente quatro anos após, o valor alcançado foi de US\$ 198 milhões. Devido a esta súbita ampliação da demanda, a preocupação das fábricas restringia-se à ampliação da capacidade produtiva, enquanto que aspectos

⁷⁷ Facultava aos bancos de investimento ou de desenvolvimento privados e aos bancos comerciais autorizados a operar em câmbio a contratação direta de empréstimos externos destinados a ser repassados a empresas no país, quer para financiamento de capital fixo, quer de capital de movimento. Fonte: www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1967/pdf/res_0063_v1_O.pdf

importantes como estratégia de internacionalização e qualificação da gestão eram relegados.

Muitas empresas abandonaram completamente o mercado interno, uma vez que os clientes (internacionais) realizavam programações comprometendo a produção do ano todo (principalmente em 1992 e 1993). Pode-se dizer que as empresas locais eram compradas por meio de uma espécie de “leilão” promovido pelos importadores com os compradores da região. (...) não faltavam pedidos, no entanto, muitas empresas tiveram prejuízos pela incapacidade de calcular custos, e aceitavam o preço imposto pelo importador (DENK, ADELINO, in ABIMÓVEL, 2002b, p. 117).

Na década de 1990 a indústria investiu fortemente na renovação do parque de máquinas, principalmente em equipamentos importados⁷⁸ provenientes, em sua maior parte, da Itália e Alemanha. Não obstante as empresas mais modernas, em geral ligadas ao comércio internacional, são poucas em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade. Além disso, como não há muitas empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semiacabados para móveis, a elevada verticalização da produção doméstica também aumenta os custos industriais. (GORINI, in ABIMÓVEL, 2000).

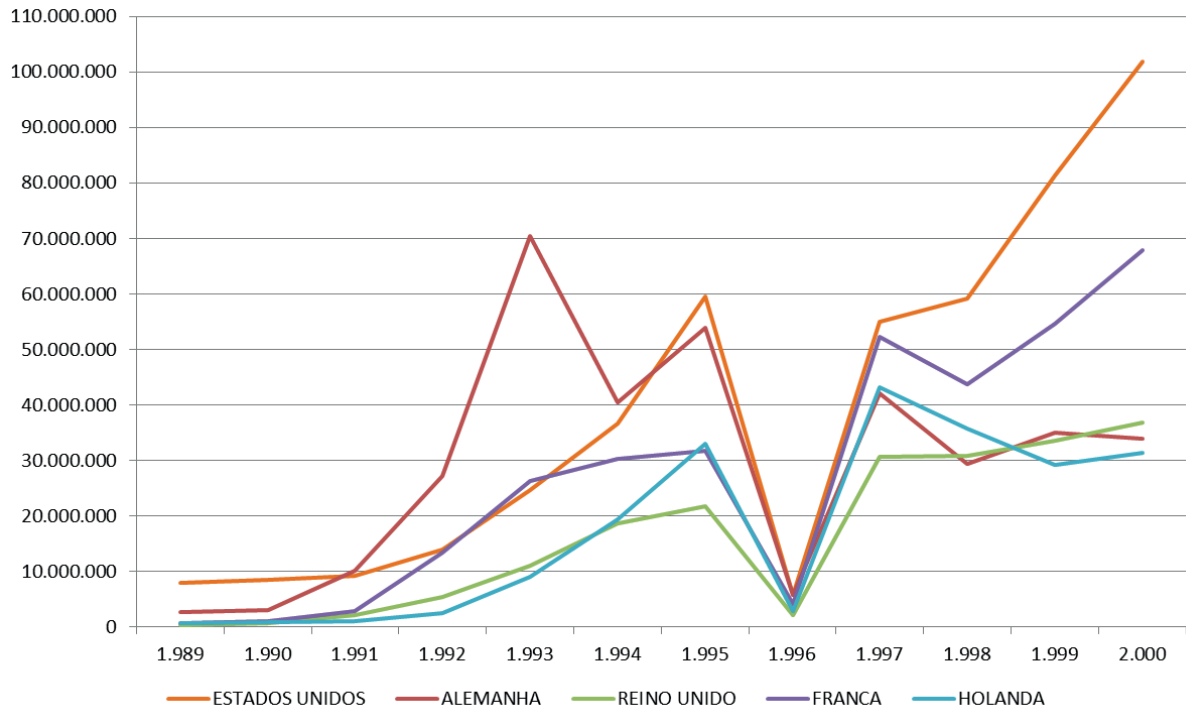
Analisando-se a evolução das exportações brasileiras de móveis para alguns dos principais destinos no período 1989 a 2000, verifica-se que a valorização da moeda brasileira durante a primeira fase do Plano Real resultou em forte diminuição dos embarques realizados, sendo estes retomados somente após a desvalorização da moeda nacional. Dado o modelo de internacionalização empregado, no qual o vínculo com o mercado consumidor era mínimo, não havia possibilidade de mudança de curso: ou os agentes internacionais colocavam pedidos ou não havia exportação. Ademais, dado que os produtos possuíam *design* padrão e preço em dólar pré-determinado⁷⁹, as poucas exportações no período de valorização do Real significavam prejuízo aos fabricantes nacionais, que as realizavam apenas para manter os contratos ou com a intenção de permanecer com os clientes. Interessante observar que a Alemanha, apesar de diversas ações de fomento na década de

⁷⁸ A impressão que se tem é de que, enquanto no Brasil a preocupação (dos fabricantes de máquinas para a indústria moveleira), nas fábricas visitadas (na Itália) eles têm focado no desenvolvimento de produtos (...) A produção anual de todos os fabricantes de máquinas para móveis no Brasil não representa 5% da produção de uma unidade da empresa Biesse. (ABIMÓVEL, 2002a, p. 32).

⁷⁹ Jargão utilizado pelas empresas do setor: produto *commodity*.

2000, não mais retornou ao nível de importações de móveis do Brasil registrado no ano de 1993⁸⁰.

Figura 15 – Exportações de móveis brasileiros entre 1989 e 2000. Principais países-destino (em US\$).



Fonte: Aliceweb2⁸¹ (2013)

Conforme o relatório CSIL (2011), o Brasil posiciona-se atualmente como o décimo maior mercado mundial de móveis, assim como o décimo maior produtor. O estudo estimou que a produção interna em 2010 alcançou valor próximo a US\$ 8 bilhões, resultado de um consumo de US\$ 8,3 bilhões de dólares, e de um percentual de penetração de importados da ordem de 5% (CSIL, 2011, p.7). Analisando-se somente as estatísticas de comércio internacionais, entretanto, o país cai para o 30º lugar como exportador e 39º como importador.

No plano nacional o setor moveleiro representa apenas 1,6% do faturamento da indústria nacional e 2,7% da mão de obra, sendo formado majoritariamente por micro e pequenas empresas – no total são cerca de 18.500, empregando aproximadamente 300 mil trabalhadores. O relatório do IEMI 2012 (p. 51) informa

⁸⁰ Em 1993 a Alemanha importou US\$ 70,3 milhões em móveis do Brasil, sendo US\$ 2,3 milhões em componentes. Em 1995 registrou US\$ 54 milhões, porém na década de 2000 o maior valor alcançado foi de US\$ 32 milhões em 2007. Fonte: Aliceweb2, 2013.

⁸¹ Análise de Informações de Comércio Exterior – versão Web 2.

que foram produzidas 431 milhões de peças acabadas em 2011, e que entre os anos de 2007 e 2011 o crescimento acumulado da produção nacional de móveis foi de 27,6%. Considerando-se que as exportações recuaram 33% no mesmo período, pode-se deduzir que o impacto negativo do cenário internacional foi contrabalanceado com forte estímulo para ampliar a demanda doméstica.

Estudo do IBGE⁸² apresenta anualmente o faturamento da indústria por setores industriais. Conforme a pesquisa, o setor moveleiro (excluindo colchões) teve a seguinte evolução entre 2005 e 2010:

Tabela 4 – Participação percentual do setor moveleiro no faturamento da indústria de transformação entre 2005 e 2010

Classes de atividades industriais e produtos	2005	2006	2007	2008	2009	2010
3101 Fabricação de móveis com predominância de madeira	0,630	0,617	0,615	0,570	0,603	0,622
3102 Fabricação de móveis com predominância de metal	0,121	0,122	0,132	0,144	0,148	0,180
3103 Fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal	0,041	0,043	0,044	0,036	0,051	0,039
Total	0,791	0,782	0,791	0,750	0,802	0,841

Fonte: IBGE (2013)

Diferentemente de outros países, onde predominam empresas especializadas em partes específicas do processo, no Brasil a indústria moveleira é fortemente verticalizada em decorrência da insuficiente oferta de fabricantes de componentes, da baixa padronização e qualidade das peças subcontratadas e do sistema tributário nacional em cascata. Por outro lado, “à semelhança dos demais países produtores, a indústria brasileira de móveis caracteriza-se pela grande absorção de mão-de-obra relativamente aos demais segmentos do setor industrial e pela pequena participação no valor adicionado pela indústria de transformação”. (RANGEL, 1993, p. 42). Trata-se de um setor em que predominam pequenas e médias empresas⁸³, além de uma infinidade de micro fabricantes de caráter tipicamente artesanal.

A partir dos dados da RAIS - Relação Anual de Informações Sociais é possível analisar a evolução da indústria moveleira do Brasil entre 2001 e 2011 sob três

⁸² PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. Fonte: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?indicador=1&id_pesquisa=32.

⁸³ Exceto países como Alemanha, onde empresas grandes possuem maior representatividade.

aspectos: número de funcionários; salário médio em US\$ e grau de escolaridade. Quanto ao número de funcionários, a tabela 5 expõe que o intervalo de até nove pessoas oficialmente registradas por empresa é o predominante. Por outro lado, empresas que empreguem acima de 500 funcionários representam um percentual insignificante no universo total: apenas 0,13%.

Tabela 5 – Fabricantes de móveis por número de funcionários (2001 a 2011)

Ano \ Func	0 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 499	500 a 999	1.000 -	Total
2001	11.610	3.275	343	236	13	0	15.477
2003	11.944	3.244	358	227	15	0	15.788
2005	11.924	3.375	401	250	17	2	15.969
2007	11.443	3.513	429	283	16	5	15.689
2009	12.000	3.719	433	298	15	4	16.469
2011	13.531	4.098	521	336	18	6	18.510

Fonte: RAIS⁸⁴(2013)

A evolução do salário médio em dólar ao longo dos dez anos da pesquisa é um dado relevante, pois o setor moveleiro caracteriza-se por ser intensivo em mão de obra. Na tabela 6 é possível observar um aumento em dólar de 165% no custo médio do trabalhador no período pesquisado; por esta razão, conforme o produto que a empresa fabrique (se “*commodity*”) e o canal de distribuição que utilize, este aumento inviabiliza a comercialização no exterior.

⁸⁴ Códigos Nacionais de Atividade Econômica - CNAEs: Fabricação de Móveis com Predominância de Madeira; Fabricação de Móveis com predominância de metal; Fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal.

Tabela 6 – Salário médio em US\$ na indústria moveleira do Brasil (2001 a 2011)

Sal US\$ Ano	Analfabeto	4ª Série Incompleto	4ª Série Completo	8ª Série Incompleto	8ª Série Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo			Médio
2001	178,14	187,46	190,52	190,03	194,44	189,87	232,47	385,52	844,98			214,42
2003	140,33	159,46	163,66	162,87	167,44	161,79	192,44	304,15	633,33			181,73
2005	221,38	237,60	247,50	247,59	253,26	243,38	285,98	434,35	916,16			277,07
Sal US\$ Ano	Analfabeto	4ª Série Incompleto	4ª Série Completo	8ª Série Incompleto	8ª Série Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Mestrado	Doutorado	Total
2007	306,32	337,98	354,63	355,00	361,86	352,90	399,21	608,29	1103,01	2459,46	601,14	392,90
2009	365,46	398,97	418,95	423,19	430,07	420,12	469,53	682,09	1121,48	1668,16	605,07	464,56
2011	471,50	483,94	508,13	521,71	526,57	508,38	563,75	826,54	1309,35	2000,34	1036,88	568,78

Fonte: RAIS e Banco Central do Brasil⁸⁵, 2013

Além da predominância por pequenas empresas, o setor moveleiro brasileiro caracteriza-se pela baixa formação da mão de obra e pelo alto grau de informalidade⁸⁶ - o que gera insatisfação e baixo nível de comprometimento do trabalhador. A informalidade obstrui o crescimento da empresa, pois a impossibilita de atuar fora da sua localidade, no mercado internacional ou de participar de compras governamentais. Outra consequência da informalidade é o baixo nível de qualificação da mão de obra, o que restringe a operação de máquinas e processos produtivos modernos. A consequência é uma espiral negativa, na qual atuam de um lado fatores como baixo investimento em qualificação, informalidade e reduzidos salários e, de outro, baixa retenção de mão de obra (rotatividade), investimento insuficiente e produtividade estagnada. Segundo o estudo da ABDI (2009, p.63):

A baixa qualificação da mão-de-obra impede a dinamização do crescimento da indústria devido à deficiência de mão-de-obra técnica, além da escassez de mão-de-obra gerencial. A infraestrutura de ensino existente no país não responde de forma eficiente às demandas das empresas, e, no geral, os cursos técnicos oferecidos são treinamentos básicos que não impulsionam significativamente a construção de competências inovativas.

A informalidade ocorre devido às fracas barreiras de entrada, seja pelo lado da tecnologia seja pelo lado do investimento em alguns dos segmentos dessa indústria. Como resultado, a competitividade doméstica das empresas formalmente

⁸⁵ Taxas de câmbio médias empregadas na conversão: 2001: 2,351; 2003: 3,071; 2005: 2,433; 2007: 1,948; 2009: 1,994; 2011: 1,674.

⁸⁶ De acordo com estimativas realizadas por meio dos micro dados da amostra do censo demográfico 2010 do IBGE, o trabalho informal representa cerca de 37% do total de pessoas ocupadas no setor moveleiro. (Galinari *et al.*, 2013, p. 255).

constituídas é prejudicada devido ao não pagamento dos tributos pelas informais. Segundo a ABIMOVEL⁸⁷ (2007 apud ABDI 2009, p. 63), ao invés dos 18.500 fabricantes relacionadas no Quadro 5, estima-se que o número total de empresas deva chegar a 50.000. Complementando essa questão, Gorini (1998, p.16) afirmava que a informalidade gera ineficiências em toda a cadeia industrial, dificultando, por exemplo, a introdução de normas técnicas que atuariam na padronização dos móveis, assim como das suas partes e componentes intermediários.

A tabela 7 informa que grande parte dos trabalhadores não possui o ensino médio completo, e mesmo que a participação deste grupo tenha se reduzido de 80% para 54%, ainda sim é necessário aprofundar o grau de escolaridade da mão de obra.

Tabela 7 – Funcionários por grau de escolaridade na indústria moveleira – 2001 a 2011

Ano \ Instr	Analfabeto	4ª Série Incompleto	4ª Série Completo	8ª Série Incompleto	8ª Série Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo			Total
2001	1.680	7.762	24.093	44.627	45.618	22.627	30.674	3.440	3.585			184.106
2003	1.113	7.112	21.406	40.433	44.882	22.139	33.080	3.432	3.680			177.277
2005	1.006	6.085	19.149	37.775	46.855	24.589	48.477	4.326	4.392			192.654
Ano \ Instr	Analfabeto	Até 5ª Incompleto	5ª Completo Fundamental	6ª a 9ª Fundamental	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Mestrado	Doutorado	Total
2007	893	5.986	17.048	36.167	47.319	27.033	61.545	4.851	4.875	40	11	205.768
2009	876	5.918	14.901	32.459	46.792	27.282	73.018	5.672	5.554	61	32	212.565
2011	786	6.503	14.083	32.591	47.537	31.498	96.870	6.961	7.392	99	8	244.328

Fonte: RAIS (2013)

Outra característica das indústrias moveleiras nacionais é a reduzida capacidade de investimento. Diante disto, a tendência dos fabricantes nacionais de máquinas é de fornecer equipamentos de baixo conteúdo tecnológico, justamente para atender este mercado. Assim, a solução para investir em aumentos de produtividade passa pela importação de equipamentos, para as quais existem poucas linhas de crédito ou estão sujeitas à oscilação cambial. Ademais, “a concessão de *ex-tarifários* para a importação de produtos sem similar nacional é frequentemente prejudicada por pressões exercidas por atores interessados em manter alguma reserva de mercado” (Galinari, Teixeira e Morgado, 2013, p. 260). A

⁸⁷ Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.

partir de dados do IBGE/PIA⁸⁸, Galinari *et al.*, (2013) elaboraram gráfico da produtividade do trabalho no setor moveleiro brasileiro entre 2001 e 2011, a partir do qual constatam que a mesma apresentou desempenho positivo até o ano de 2007, porém finaliza o período com valor abaixo ao de 2001. Dado que a produção física de móveis cresceu no período estudado, concluem que a produtividade brasileira no setor de móveis não somente encontra-se estagnada, como também que o crescimento não está associado a melhorias substanciais de qualidade, tanto de produtos como de processos produtivos (GALINARI *et al.*, 2013, p.244).

Figura 16 – Produtividade do trabalho do setor de móveis (em R\$ mil de 2009)



Fonte: Galinari *et al.* (2013, p.244) e atualização dos próprios autores.

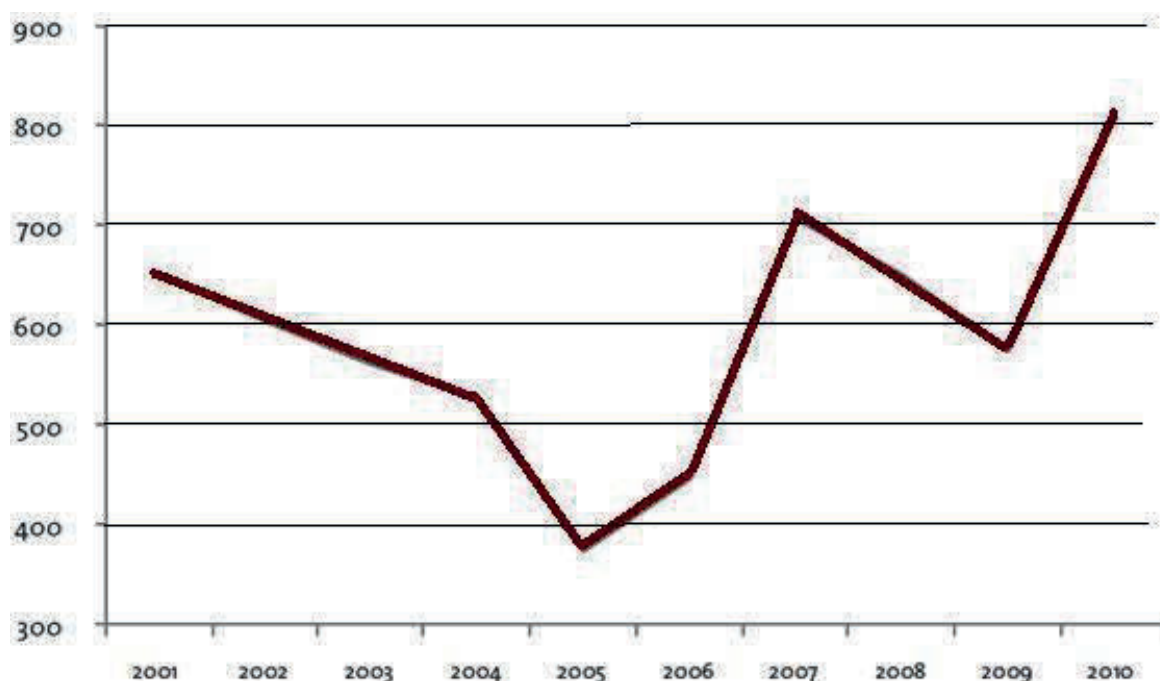
Visando a compreender as causas desta baixa produtividade, Galinari *et al.*, 2013 questionaram empresas moveleiras sobre suas estratégias para aumentar o faturamento ou a margem de seus produtos. As respostas que predominaram, com 74%, foram as vinculadas a compras de equipamentos. Além disso, metade afirmou que desejava investir em marketing/marca própria, 47% em *design* e 29% em novos canais de comercialização, como abertura de lojas próprias, franquias e vendas pela internet. A figura 17, no entanto, demonstra que houve forte queda no investimento em ativos fixos até a metade da década de 2000, semelhante ao que ocorreu com a produtividade. Ambos indicadores retomam a rota de crescimento a partir de 2005, porém já com o foco no mercado interno, dado o crescimento econômico do país, a aceleração do consumo e o fomento à construção civil. Entre 2008 e 2009 inicia-se

⁸⁸ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Pesquisa Industrial Anual.

nova queda devido à crise financeira global, recuperando-se desde então. Apesar da evolução semelhante, o estudo aponta um aparente contrassenso.

O crescimento acumulado do investimento realizado pelo setor ao longo dos anos 2000 chegou a 24%. No mesmo período, o crescimento acumulado da produção foi da ordem de 19%, enquanto o da produtividade foi praticamente nulo. (GALINARI *et al.*, 2013, p.246).

Figura 17 – Setor moveleiro - investimento em ativo imobilizado (milhões de R\$)



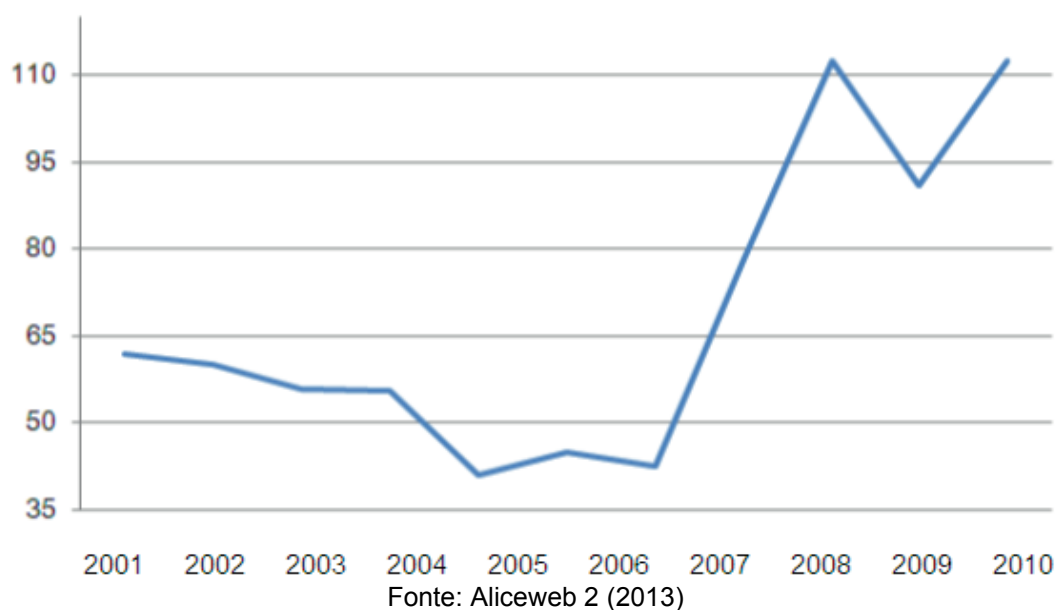
Fonte: Galinari *et al.*, (2013, p. 247)

A explicação oferecida pelo estudo baseia-se no nível tecnológico dos equipamentos brasileiros, para os quais são oferecidos incentivos na aquisição, mas que não possuem o mesmo desempenho de similares estrangeiros.

Outra abordagem para a diminuição do investimento em ativos fixos baseia-se no comportamento das importações de máquinas⁸⁹ para a indústria moveleira ao longo da década de 2000, que tiveram comportamento muito semelhante ao do investimento em ativos fixos em si, com queda até 2005 conforme a figura 18.

⁸⁹ Posição SH 4: 8465 - Máquinas-ferramentas (incluídas as máquinas para pregar, grampear, colar ou reunir por qualquer outro modo) para trabalhar madeira, cortiça.

Figura 18 – Setor moveleiro - importação de máquinas entre 2001 e 2010 (em milhões de US\$)



Define-se, então, outro paradoxo: se as exportações cresciam fortemente até 2005, porque o investimento em ativos físicos, apontado como prioridade nas entrevistas do estudo, teve comportamento diametralmente oposto?

A explicação mais provável para esta contradição seria o fator câmbio, que aumentou artificialmente a competitividade do móvel brasileiro até a metade da década passada, ao mesmo tempo em que encarecia o equipamento importado. Com o movimento de valorização do Real a situação se inverte: as importações de equipamentos são favorecidas, enquanto que o preço em dólar dos móveis brasileiros perde atratividade no exterior.

No Brasil existem diversas aglomerações produtivas de móveis, as quais se beneficiam de redução de custos em decorrência da oferta de trabalhadores especializados, da existência de elos geograficamente próximos da cadeia produtiva (fornecedores de insumos, prestadores de serviços) e a facilidade da difusão de informações técnicas (transferência de conhecimentos tácitos).

Segundo Dicken (2010, p.120), “a proximidade geográfica entre empresas do mesmo segmento auxilia no seu desenvolvimento”. Na opinião do autor a atuação em forma de *clusters* é benéfica porque a proximidade facilita que as organizações compartilhem conhecimento e informações. Dado que a inovação geralmente ocorre como uma reação a problemas locais específicos e semelhantes, a proximidade

física facilita, em tese, a atuação coletiva para sua solução. Além disso, a proximidade pressupõe outras atividades de cooperação entre as empresas, como compras coletivas, estudos de mercado ou desenvolvimento de produtos. Atuando conjuntamente através de alianças estratégicas formais⁹⁰, objetiva-se alcançar uma meta específica não viável individualmente devido ao custo ou ao risco intrínseco, como ingresso em um mercado distante e desconhecido, acesso a novas tecnologias, compartilhamento de P & D e desenvolvimento de novos produtos.

Envolvem compartilhamento de riscos e recompensas através da responsabilidade de tomada de decisões em conjunto em relação a um empreendimento específico. (...) Em uma aliança estratégica, apenas algumas das atividades das empresas participantes são assimiladas; em todos os outros aspectos, as empresas permanecem não somente separadas, como também concorrentes. (DICKEN, 2010, p. 189)

O levantamento primário de informações do estudo conduzido por Galinari, Teixeira e Morgado (2013), no entanto, revelou que 82% das empresas entrevistadas não participam de ações coletivas, além de fomentar justamente o oposto – priorizar a verticalização como forma de garantir a qualidade de seus produtos e de mitigar a dependência de fornecedores.

Um fator relevante para a competitividade do setor moveleiro são os fornecedores de insumos. O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de painéis - opera com tecnologia de ponta e possui florestas próprias; entretanto, a oferta está concentrada em apenas seis empresas, dado que a importação é dificultada devido à alta incidência do frete no valor do produto. Como resultado ocorre um desequilíbrio na apropriação do valor gerado na cadeia produtiva - dados da PIA revelam que entre 2008 e 2010 a lucratividade da atividade “fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado” foi, em média, 76% superior à da indústria moveleira:

O poder de mercado detido pela indústria de madeira reconstituída não permite que os ganhos de produtividade por ela obtidos, tanto no segmento industrial quanto no florestal, sejam transmitidos ao longo da cadeia de madeira e móveis. Dessa forma, as vantagens comparativas do Brasil no ramo florestal terminam por não conferir vantagem competitiva aos artigos de mobiliário produzidos no país. (GALINARI *et al.*, 2013, p. 263)

⁹⁰ Alianças podem ser firmadas entre empresas localizadas em uma mesma região ou entre empresas transnacionais.

Dados da PINTEC 2008 - Pesquisa de Inovação Tecnológica, do IBGE, apontam o setor moveleiro com um dos menos inovadores da indústria de transformação brasileira, caracterizado pelo reduzido investimento em P&D e baixo índice de inovações – estas se limitam basicamente aos gastos na aquisição de maquinário e novas matérias-primas. Como apontam Galinari *et al.* (2013, p. 248): “a indústria moveleira permanece como um elo que utiliza equipamentos cada vez mais automatizados para cortar e montar chapas cada vez melhores”.

O *design*, por sua vez, fator apontado como relevante para a competitividade em indústrias tradicionais, não demonstra influenciar as estratégias dos fabricantes brasileiros. Das empresas entrevistadas no estudo, 62% afirmaram gastar menos de 1% do faturamento com *design*, enquanto somente 17% gastaram acima de 2%. Ademais, 56% afirmaram que os envolvidos com este fator ou não possuem formação especializada ou somente nível técnico. Concluem os autores: “Não se trata, portanto, de um setor que busque ganhos de competitividade por meio de agregação de valor baseada em excelência ergonômica, desenhos diferenciados ou em estética apurada”. (GALINARI *et al.*, 2013, p. 249)

Avançando na análise sobre os determinantes empresariais, o estudo aponta que as formas de distribuição de móveis no Brasil são basicamente através de grandes redes varejistas, lojas especializadas multimarcas ou lojas monomarcas (próprias, franquias ou com contrato de exclusividade). A segmentação por classe de renda é uma estratégia bastante difundida, porém fatores que poderiam atuar como diferencial competitivo, como pós-venda⁹¹ e maior controle sobre a logística, não são priorizados. A gestão da marca, por sua vez, concentra-se nas classes A/B e somente para móveis planejados. Móveis seriados são expostos lado a lado com outros fabricantes e com baixa diferenciação, induzindo à concorrência via preço.

O estudo ainda analisa os fatores gestão e recursos humanos. No Brasil os fabricantes de móveis são predominantes empresas familiares, de capital fechado e pouca transparência, o que impacta no seu custo de capital. Ademais, 76% das empresas entrevistadas afirmaram não possuir um plano de sucessão definido, indicando a tendência a não profissionalização da gestão.

Diversas pesquisas aplicadas foram desenvolvidas empregando-se o ferramental teórico apresentado no capítulo 2. Especificamente para a indústria

⁹¹ Pontualidade, qualidade do serviço de montagem ou substituição de peças.

moveleira do Brasil, Brand *et al.* (2003) desenvolveram estudo sobre este setor em Bento Gonçalves, através do mapeamento da cadeia produtiva local e análise competitiva da cadeia moveleira utilizando o modelo de competitividade sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento. As principais constatações identificadas pelos autores para cada um dos níveis da abordagem teórica foram: No nível Meta, dada a cultura associativista e proximidade local, existe cooperação na forma de troca de informações, empréstimo de máquina e matérias-primas, pesquisa e capacitação empresarial; já no nível macro, apesar dos programas de apoio a reflorestamento do governo federal – Programa Nacional de Florestas (PNF) e o Programa de Plantio Comercial de Florestas (PROPFLORA), a oferta local de madeira e painéis não atende à demanda, sendo necessário o abastecimento proveniente do Paraná e Santa Catarina.

Outra política em nível federal mencionada no estudo foi a de incentivo às exportações através do programa SebraExport Móveis, que visava à articulação e à capacitação das empresas locais. O estudo identifica que no nível meso as empresas não utilizam plenamente os recursos de capacitação oferecidos por entidades locais, como SENAI/CETEMO⁹² e pela Universidade local. Esta fragilidade decorre da estratégia empregada pela cadeia, que compete através da produção em grandes volumes e intensiva em maquinário, desprivilegiando a qualificação da mão de obra. Por fim no nível micro, a integração entre empresas de pequeno e médio porte é incentivada através dos projetos desenvolvidos em parceria com as entidades de apoio e instituições nacionais. Entretanto, ações coletivas, como centrais de compras de insumos, consórcios de produção, pesquisa de mercado sistemática ou compartilhamento de pontos de venda são incipientes ou inexistentes. As conclusões do estudo apresentam uma contradição entre os níveis meta e micro: se existe cultura associativista, esta deveria se refletir em mais ações coletivas entre as empresas.

Ferraz, Kupfer e Iooty (2004) publicam ensaio para analisar em que medida as reformas institucionais se traduziram em modificações na indústria nacional dez anos após o processo de liberalização econômica. O texto emprega a abordagem teórica sobre competitividade dinâmica do ECIB para analisar diversos segmentos

⁹² SENAI – Serviço Nacional da Indústria. CETEMO – Centro Tecnológico do Mobiliário.

da indústria, dentre eles o setor tradicional, no qual a indústria moveleira se enquadra, e que se caracteriza como:

Una alta capacidad de respuesta de la empresa es una prioridad en el sector de actividad tradicional. Las empresas apuntan a nichos de mercado para llegar a consumidores específicos, estratificados según ingreso, la edad u otros criterios. Las exigencias de calificación empresarial son menos estrictas que en otros grupos industriales, pero las habilidades de gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados. (FERRAZ *et al.*, 2004, p. 94)

A segmentação de mercado é uma característica essencial para a indústria tradicional. Por esta razão as empresas, através de esforços de comercialização, atuam na busca por novos nichos de mercado, na introdução constante de novos desenhos/modelos e na imposição de novos hábitos de consumo. Ferraz *et al.* (2004, p.109) afirmam que “as fontes fundamentais de mudanças tecnológicas nas indústrias tradicionais estão calcadas nos fornecedores de equipamentos e nos de insumos; deste modo, empresas que tenham acesso privilegiado a estes estarão em vantagem competitiva”. Apesar de o estudo citar três indústrias tradicionais - de calçados, confecção e móveis, detalha somente para as duas primeiras a evolução entre 1990 e 2002. Também é apresentada uma tabela comparativa para a indústria tradicional de modo genérico, da qual se podem extrair algumas comparações aplicáveis para o setor moveleiro (FERRAZ *et al.*, 2004).

Em 1990 a competitividade se relacionava diretamente com o tamanho: se pensava que somente as grandes empresas poderiam explorar diferentes segmentos de mercado, investir em modernização e exportar. O estudo conclui, analisando os setores têxteis, de calçados e de móveis em 2002, que a característica estrutural permaneceu vigente, porém foram registrados avanços – aumento na taxa de renovação de produtos graças ao fomento ao *design*, modernização produtiva via incorporação de equipamentos mais eficientes, e surgimento de aglomerações industriais em diversas regiões do país – fatores não somente vinculados às grandes empresas.

Quadro 5 – Indústrias tradicionais: padrões de concorrência e competitividade

Fontes de vantagens competitivas	Políticas de concorrência baseadas na capacidade de resposta	Competitividade do Brasil	Políticas de concorrência baseadas na capacidade de resposta	Competitividade do Brasil
	Principais fatores de competitividade em 1990	1990	Principais fatores de competitividade em 2002	2002
Fatores Internos				
Administração	Habilidades empresariais	Heterogeneidade. Um grupo principal de empresas competitivas.	Importância crescente da criação de novos segmentos de mercado	Maior heterogeneidade. As principais empresas se aproximam das internacionais.
Produção	Controle de qualidade	Incipiente	Maior flexibilidade e contratação externa	Maior concorrência
Vendas	Informação de mercado	Incipiente	Importância crescente da comercialização	Maior concorrência
Inovação	Tecnologia integrada, aprendizagem prática.	Estratégia de cópia	Importância crescente do <i>design</i>	Melhora em poucos segmentos e produtos
Fatores estruturais				
Mercado	Segmentação por níveis de renda e categoria de produtos	Segmentação limitada devido à desigualdade de níveis de renda	Maior	Segmentação cresceu mas desigualdades permaneceram.
	Preço, marca, prazos de entrega e orientação ao consumidor	Pouco uso dos atributos do produto	Maior	Maior uso dos atributos de preço e dos atributos orientados ao cliente.
	Comércio local e internacional	Apesar do potencial do mercado nacional, depende-se do comércio local;	Maior importância da inserção em cadeias internacionais de fornecimento	Flutuação da demanda devido à instabilidade econômica; exposição internacional incipiente.
Configuração da indústria	Economias de aglomeração e integração de redes	Limitada a poucos segmentos	Muito maior	Maior quantidade de acordos locais. Transferência a regiões com custo mais baixo
	Disponibilidade eficiente de equipamentos	Oferta insuficiente de equipamentos	Sem alterações	Aumento das importações de equipamentos com melhor relação preço/eficiência
	Metrologia, padronização, certificação, informação de mercado e técnica, capacitação.	Esforços incipientes e falta de coordenação	Sem alterações	Melhoras limitadas a empresas médias e grandes
Regulação e incentivos	Política <i>antidumping</i>	Pouca aplicação	Maior pelo acesso preferencial via acordos bilaterais	Maior aplicação nos mercados locais
	Concorrência e proteção do consumidor	Concorrência incipiente e desleal do setor informal	Sem mudanças	Maior importância, porém ainda incipiente.
	Apoio à PME	Falta de instrumentos eficazes	Maior em tamanho e alcance	Melhora o apoio à gestão, porém faltam instrumentos financeiros
	Sistema impositivo	Viés anticompetitivo	Sem mudanças	Persiste o viés anticompetitivo.

Fonte: Adaptado de Ferraz *et al.* (2004, p. 110)

Casaroto Filho *et al.* (2006) analisaram comparativamente dois distritos industriais moveleiros - São Bento do Sul, Brasil e Forli, Itália - à luz do modelo de competitividade sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento. Segundo os autores, enquanto em Forli houve maior distribuição de renda, dado que o perfil é de

pequenas empresas, em São Bento do Sul, onde predominam médias e grandes empresas, ainda persiste uma maior concentração, atestada pelo índice de Gini. Observou-se que enquanto o sistema italiano facilita a constituição de redes e do trabalho colaborativo, no Brasil o incentivo está para a atração de grandes indústrias, com menor ênfase no empreendedorismo.

Entretanto, a diferença que realmente gera um resultado significativo sob o desenvolvimento regional pode estar centrada no fato de que o aglomerado de São Bento do Sul tem como principal fator de competição o preço de seus produtos. Desta forma, precisa de um grande controle sobre todos os custos de produção, impactando diretamente no salário de seus funcionários e no valor pago à matéria-prima (fornecedores). No caso italiano, os distritos industriais competem pela diferenciação, pela marca e tradição, o que confere ao produto um alto valor agregado. (...) Portanto, tanto a matéria-prima como a força de trabalho podem ser mais valorizadas, dividindo-se os lucros de uma forma mais justa entre todos os *stakeholders*. (CASAROTO et al., 2006, p.132).

Utilizando a abordagem sobre cadeias globais de valor, Bracarense e Botelho (2009) analisam a inserção internacional do setor moveleiro de São Bento do Sul – SC. Segundo as autoras os principais destinos dos móveis da região eram os EUA e Europa, mercados extremamente concentrados tanto em nível varejista quanto atacadista, e que restringiam o *upgrade* à embalagem, certificação de qualidade e logística; *upgrades* estratégicos na forma de *design*, *marketing* ou *branding* não haviam sido verificados. Diante disso, a conclusão principal da pesquisa é que a inserção das indústrias da região se dava de forma subordinada.

Por fim, Galinari, Teixeira e Morgado (2013) analisam a competitividade da indústria de móveis do Brasil visando a compreender as razões para a perda atual de espaço no exterior, a despeito da posição relativamente hegemônica no mercado interno. Para tanto empregam a teoria da competitividade dinâmica do ECIB, com base na qual abordam as dimensões da competitividade nos três níveis – empresarial, estrutural e sistêmica, corroborando a relevância da metodologia desenvolvida na década de 1990.

Ao nível da firma, questões como a produtividade do trabalho, investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, gestão e governança e recursos humanos são examinadas. Para analisar a dimensão estrutural são abordados quatro fatores: A indústria brasileira de máquinas e equipamentos, economias da aglomeração, a indústria brasileira de painéis e os canais de comercialização. Diferentemente dos

níveis anteriores, os determinantes de competitividade em nível sistêmico não são aprofundados no estudo. A razão, segundo os autores, é que estes fatores afetam a todas as indústrias de forma quase indistinta, razão pela qual não explicam adequadamente os diferenciais de competitividade. Alguns destaques negativos, entretanto, são mencionados, como o alto nível da taxa de juros brasileira, a elevada e complexa tributação do país, a taxa de câmbio mantida por longo período em nível desfavorável à exportação e a infraestrutura deficiente.

3.3.1 Barreiras brasileiras na indústria de móveis

O mercado brasileiro de móveis possui participação minoritária de empresas estrangeiras. Segundo Galinari, Teixeira e Morgado (2013, p. 264)

“...dentre as razões para a reduzida penetração de móveis importados no mercado doméstico estão a baixa competência do varejo independente em desenvolver fornecedores no exterior e a alta incidência do frete internacional sobre o valor do produto (no caso das grandes redes de varejo)”.

Além dos fatores acima mencionados, existe um relativo protecionismo tarifário através da tarifa de importação de 18% para móveis⁹³, além de custos extras como o AFRMM⁹⁴ - 25% sobre o frete internacional a título de adicional de frete para a renovação da marinha mercante. Cobrados em cascata, os impostos incidentes sobre o mobiliário importado podem resultar em um valor 100% superior ao da origem após a nacionalização.

Quanto aos regulamentos técnicos, estes começaram no Brasil, de forma estruturada, na década de 1980 através da atividade de avaliação de

⁹³ TEC – Tarifa Externa Comum do Mercosul. Aplicada por todos os integrantes do bloco a terceiros países.

⁹⁴ O Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante foi instituído pelo Decreto-Lei nº 2.404/87 e atualmente é regulamentado pela Lei nº 10.893/04. O imposto tem a finalidade de atender aos gastos da intervenção da União no apoio ao desenvolvimento da Marinha Mercante e da indústria de construção e reparação naval brasileiras, constituindo fonte básica do Fundo da Marinha Mercante (FMM). Fonte: http://www.aduaneiras.com.br/noticias/artigos/artigos_texto.asp?acesso=2&ID=22395683.

conformidade⁹⁵. Transporte de cargas perigosas, segurança veicular e capacetes de motociclistas foram alguns dos primeiros produtos e serviços a terem sua conformidade avaliada.

O Inmetro é o responsável pela gestão dos Programas no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade - SBAC. O objetivo é implantar de forma assistida programas de avaliação da conformidade de produtos, processos, serviços e pessoal alinhados às políticas do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro) e às práticas internacionais, sendo que o público-alvo são os setores produtivos, as autoridades regulamentadoras e os consumidores. Segundo o Inmetro⁹⁶, a avaliação da conformidade é um poderoso instrumento para o desenvolvimento industrial e para a proteção do consumidor.

As avaliações dividem-se em compulsória e voluntária. As compulsórias priorizam questões de segurança, saúde e meio ambiente; por essa razão, os produtos listados nestas regulamentações apenas podem ser comercializados após sua certificação. O Quadro 6 apresenta os grupos dentro do setor moveleiro que atualmente se enquadram nesta categoria:

Quadro 6 – Produtos do setor mobiliário com certificação compulsória no Brasil.

Programas	Órgão Regulamentador	Documento Legal	Data DOU	Requisitos ou Regulamento de Avaliação da Conformidade - RAC	Doc. Normativo - NBR
Berços Infantis	Inmetro	Portaria Inmetro nº 269 de 21/06/2011	24/06/2011	RAC anexo <u>Portaria Inmetro nº 269 de 21/06/2011</u>	NBR 15860-1 e NBR 15860-2
Cadeira plástica monobloco	Inmetro	Portaria Inmetro nº 213 de 22/06/2007	26/6/2007	RAC anexo à <u>Portaria Inmetro nº 213 de 22/06/2007</u>	NBR 14776:2001

Fonte: IINMETRO (2013)

Por sua vez, as avaliações de conformidade voluntárias do Inmetro caracterizam-se por serem normas e não regulamentos, dada a não obrigatoriedade. Atualmente estas não existem para produtos finais no segmento mobiliário; somente painéis de madeira compensada de uso estrutural e não estrutural podem se submeter espontaneamente a avaliações de conformidade.

⁹⁵ Processo sistematizado, acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço, ou ainda um profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos em normas e regulamentos técnicos com o menor custo para a sociedade. A intenção ao se avaliar a conformidade de um produto é informar e proteger o consumidor, em particular quanto à saúde, segurança e meio ambiente, propiciar a concorrência justa; estimular a melhoria contínua da qualidade, facilitar o comércio internacional e fortalecer o mercado interno.

⁹⁶ <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pbac.asp>.

Outro programa coordenado pelo Inmetro é o de análise de produtos, criado em 1995 em desdobramento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. Um dos subprogramas do PBQP, denominado conscientização e motivação para a qualidade e produtividade, reflete a necessidade de se criar no país uma cultura voltada para orientação e incentivo à qualidade⁹⁷, e tem a função de promover a educação do consumidor e a conscientização dos diferentes setores da sociedade. Nesse contexto, o programa de análise de produtos tem como objetivos principais informar ao consumidor brasileiro sobre a adequação de produtos e serviços aos critérios estabelecidos em normas e regulamentos técnicos. Deste modo, contribui para que este faça escolhas melhor fundamentadas ao levar em consideração outros atributos além do preço em suas decisões de compra e, por consequência, torná-lo parte integrante do processo de melhoria da indústria nacional. Além disso, visa fornecer subsídios para o aumento da competitividade da indústria nacional.

Além do Inmetro, uma entidade civil sem fins lucrativos denominada ABNT⁹⁸ também atua na elaboração de normas brasileiras. A ABNT divide-se em comitês; dentre eles o ABNT/CB-15 – COMITÊ BRASILEIRO DO MOBILIÁRIO, que já editou várias normas para o setor (listadas no anexo D desta tese). Importante observar que estas não são de caráter obrigatório e nem possuem reconhecimento automático no exterior.

Ainda que o ponto focal da Organização Mundial de Comércio não aponte a existência de barreiras para a exportação de móveis ao Brasil, uma visão externa à economia brasileira identifica sua existência. Conforme aponta o órgão americano responsável pelas negociações internacionais - USTR⁹⁹ (2013, tradução nossa):

⁹⁷ Qualidade, no contexto do Inmetro, compreende o grau de atendimento (ou conformidade) de um produto, processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para a sociedade.

⁹⁸ Associação Brasileira de Normas Técnicas.

⁹⁹ *United States Trade Representative*. O Escritório do Represente para o Comércio dos Estados Unidos (USTR) é uma agência fundada em 1962 e especializada em temas ligados ao comércio. Negociam diretamente com governos estrangeiros para criar acordos de comércio, para resolver disputas, e participar de organizações políticas globais de comércio. Também se reúnem com os governos, com grupos empresariais, com parlamentares e com os grupos de interesse público para recolher contribuições sobre questões comerciais, além de discutir posições sobre políticas comerciais com o presidente americano. USTR emprega 200 funcionários e tem escritórios em Washington, Genebra e Bruxelas. Fonte: www.ustr.gov/about-us. Acesso em 2 de novembro de 2013.

O Brasil aplica taxas e impostos estaduais e federais às importações que podem efetivamente dobrar o custo real dos produtos importados. (...) Um imposto de 25 por cento no frete marítimo de mercadorias (AFRMM) coloca produtos norte-americanos (...) em desvantagem competitiva. (...) As empresas norte-americanas continuam a queixar-se de exigências de documentações onerosas e pesadas que são necessárias antes de certos tipos de mercadorias poderem entrar no Brasil, mesmo em caráter temporário. (...) empresas dos EUA também reclamaram que os funcionários aduaneiros muitas vezes aplicam um valor tributável superior, com base em um preço de venda, ao invés de reconhecer o valor da transação que a empresa declarou (Valoração Aduaneira). Em outubro de 2007 o Brasil restaurou incentivos fiscais aos exportadores com a promulgação da Lei 11.529. A intenção declarada era de que seria para ajudar as indústrias atingidas pela valorização da moeda nacional, o real. Esta lei permite que as empresas de determinados setores industriais brasileiros (têxteis, mobiliário, pedras ornamentais, madeira, manufaturas de couro, sapatos, artigos de couro, fabricantes de pesados e máquinas agrícolas, vestuário e automotivo, incluindo partes). (...) possam aplicar créditos fiscais do PIS e COFINS para a compra de bens de capital, tanto nacionais como importados, a ser utilizado para a fabricação de produtos acabados. (...) O Plano de política industrial Brasil Maior oferece uma variedade adicional de impostos, tarifas e incentivos de financiamento para incentivar a produção para exportação. O Programa Reintegra, lançado em dezembro de 2011 como parte do Brasil Maior, isenta de certos impostos as exportações de bens que cobrem 8.630 códigos tarifários, o que representa R\$ 80 bilhões (cerca de 46,5 bilhões dólares) das exportações, e introduz um crédito fiscal para os exportadores de bens industrializados igual a três por cento do valor das suas exportações

3.4 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS NA ALEMANHA

O texto que segue, sobre a história da indústria de móveis alemã, está baseado em artigo publicado por Christina Pohl¹⁰⁰ (1989).

Segundo Pohl (1989), móveis para casa eram, na Idade Média, ainda incomuns e feitos pelas próprias famílias. Com o surgimento das guildas e da técnica de corte através de serra no século XIV criou-se a profissão de carpinteiro, capaz de fazer móveis mais elaborados e de maneira mais fácil a partir de tábuas individuais. Os móveis separam-se, então, da parede, tornando-se peças independentes na composição dos quartos. Um novo refinamento do conceito de móvel ocorre a partir do século XVII com o desenvolvimento de móveis folheados, permitindo que ao menos as camadas mais ricas da população possuíssem, até a metade do século

¹⁰⁰ Geschichte der Möbelindustrie – História da Indústria de Móveis. Capítulo do artigo: Der steinerne Prometheus, Industriebau und Stadtkultur, Plädoyer für eine neue Urbanität, de BEAUGRAND A. und BOSTRÖM J.

XIX, móveis resultantes de obra conjunta de carpinteiros, torneiros, pintores, joalheiros e serralheiros. A mudança do mobiliário como um objeto de arte ocorre no início do século XX, quando a carpintaria já não estava mais em condição de satisfazer adequadamente toda a demanda existente. A partir daí surge a necessidade de ampliar a produção e de modificar o processo produtivo, até então artesanal.

O surgimento de um segmento industrial, entretanto, geralmente não decorre somente de uma data ou de um negócio. Os critérios para definir a transição de artesanato para indústria de móveis na Alemanha não são claros, pois nos relatórios anuais da Câmara de Comércio e Indústria não havia, até o ano de 1870, nenhuma entrada para "indústria de móveis". Por outro lado, alguns autores afirmam que já em 1861 havia uma fábrica de móveis entre Berlin e Colônia. Segundo os mesmos, na época a oficina de Gustav Kopka havia se transformado em uma fábrica de móveis, pois o mesmo, não possuindo formação em carpintaria, recrutou carpinteiros para trabalhar para si - algo que somente após a virada do século XIX seria comum.

O ano de 1873 produziu mais duas "fábricas": Schmel e Schwettmann & Wolff, ambas fundadas por carpinteiros que anteriormente haviam trabalhado para Kopka. Mesmo antes da virada do século, muitos dos seus carpinteiros transferiram-se para outras fábricas ou criaram novas empresas. Estes incluem as Companhias Detering, Monke, Bock e Co e Poggenpohl.

Relatórios da empresa Kopka demonstravam a dificuldade em manter trabalhadores, pois não havia nenhuma lei específica sobre treinamento da mão-de-obra. Por essa razão, o número de trabalhadores qualificados na empresa Kopka diminuiu em um terço em 1876, forçando a empresa a firmar contrato com os pais dos alunos para o pagamento de uma "taxa de retenção" de 50 centavos a título de comissão sobre os ganhos semanais. A partir de 1907, com a criação de estatísticas de comércio, foi possível verificar que cerca de 50% dos funcionários da indústria moveleira alemã trabalhavam em empresas até 20 funcionários.

A primeira expansão da indústria do mobiliário até a Primeira Guerra Mundial decorre, entre outros motivos, de mudanças na cultura de vida das famílias de classe média e do aumento no número de classes abaixo da burguesia. Estas classes desenvolveram, em contraste com o estilo de vida luxuoso da nobreza do século XVIII, uma decoração específica: linhas retas, de formas simples, e que são

expressões de uma vida e pensamento sóbrio e funcional, privilegiando a racionalidade e a praticidade.

A Primeira Guerra Mundial significou antes de tudo um recorte na linha do tempo. Inúmeras fábricas foram fechadas, e a conversão para a produção de artefatos de guerra gerou grandes dificuldades no setor. Caixas de cartuchos, vagões, munições, espadas e barras de tendas foram os produtos mais comuns da indústria de processamento da madeira. Para a produção de móveis foram permitidos apenas alguns trabalhadores, que não conseguiam satisfazer a demanda existente.

Entre 1907 e 1921 dobrou-se o número de estabelecimentos, e a quantidade de funcionários quase triplicou. A partir de então a situação se reverteu - um relatório da inspeção do trabalho de Novembro de 1923 atestava uma crise geral da indústria de móveis decorrente da diminuição do número de pedidos, forçando a redução da jornada de trabalho, demissões e fechamento de empresas. Em particular, a ocupação do Vale do Ruhr pelos franceses significou uma parada quase completa nas vendas de diversas empresas. Exportação não era a alternativa, pois a Suíça havia praticamente proibido as compras estrangeiras através de altas taxas de importação aplicadas no ano anterior; a Suécia possuía sua própria indústria e comprava apenas produtos de luxo; já na Holanda havia mercado somente para produtos simples devido à arquitetura predominante de pequenas casas. Entre 1925-1933, no entanto, devido à ausência de relatórios sobre novos pedidos de falência de fábricas de móveis, supõe-se que a situação económica do setor tenha se estabilizado.

Inicialmente o aumento das habitações, por assim dizer, a "indústria-chave" para a indústria moveleira, e o forte aumento dos casamentos devido à possibilidade de empréstimos matrimoniais, aumentaram a demanda por móveis no final dos anos 20, criando um período considerado o "apogeu da indústria de móveis". Logo, porém, a expansão da indústria de móveis não estava mais em linha com a "emergência econômica" determinada pelo plano quadrienal de 1936. Setores da economia que não eram considerados "equipamento essencial" foram impedidos de expandir suas capacidades de produção, sendo esta medida aplicada pela primeira vez particularmente contra a indústria têxtil e a produção de ferro e aço¹⁰¹.

¹⁰¹ Em 1938 foi imposta proibição para investimento a 39 segmentos industriais.

Nos anos pós Segunda Guerra Mundial, entre 1950 e 1962, ocorre um aumento de mais de 100% na produção devido à demanda anteriormente reprimida e à necessidade de substituição de móveis, com as vendas desta indústria quadruplicando no período. As funções da casa foram então distribuídas para quartos individuais: sala de estar, quarto de crianças e banheiro. *Designers* de móveis de cozinha foram obrigados a acomodar a cozinha em um espaço confinado, sendo que em 1950 a Poggenpohl se tornou a primeira empresa alemã a lançar no mercado uma cozinha compacta – a "Forma 1000". Enquanto o aumento da produtividade do trabalho na indústria de móveis entre 1950 e 1956 foi de apenas 27% (37% em média para as demais indústrias), entre 1956-1962, devido à introdução de técnicas de fabricação de partes, montagem de mobiliário em esteiras e padronização de produtos, essa produtividade ampliou-se em 65% (50% para o restante das indústrias). Com o aumento do poder de compra, os investimentos no setor continuaram acentuados até meados dos anos 1970. A partir do final desta década iniciou-se uma crise estrutural na indústria de móveis da Alemanha Ocidental, pois a demanda sustentada levou a aumentos acima da média em sua capacidade de produção. Para piorar a situação, a queda na renda real da população ampliou as importações de produtos mais baratos.

A saída foi viabilizar produtos "individuais" a menores preços, sendo que para isso foi decisivo o desenvolvimento de novas máquinas. As empresas, então, passaram a converter sua produção em lotes menores com o emprego de sistemas informatizados, combinados com uma maior flexibilidade da oferta, capacidade de processamento de pedidos, organização do trabalho e processo de produção, resultando, por outro lado, na diminuição do número de empregos em cada etapa. Uma vez que as empresas menores não podiam se dar ao luxo de conduzir processos caros de reestruturação, iniciou-se na indústria alemã de móveis um processo de concentração em grupos fortemente capitalizados.

Segundo Rangel (1993, p. 35) "Na Alemanha, o padrão de organização industrial não é tão pulverizado e desverticalizado (quanto na Itália), pois cerca de 1.200 empresas trabalham junto a mais de 2.000 pequenas oficinas especializadas." Já Gorini (1998, p.9) afirmava:

O alemão é mais concentrado (do que a indústria italiana de móveis), onde predominam as empresas médias e grandes, cujas principais vantagens

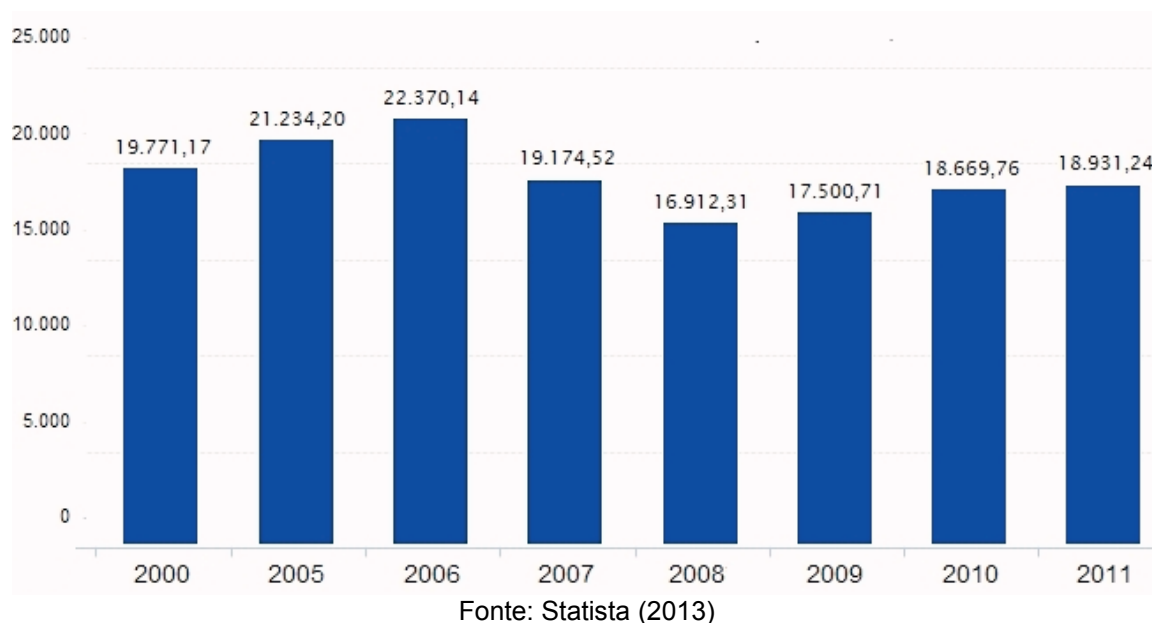
competitivas são baseadas em economias de escala tanto na produção como na comercialização e no financiamento, estando (na Alemanha) mais de 25% da oferta nas mãos das 10 maiores companhias.

A Alemanha é um importante *player* no setor de móveis em nível mundial, posicionando-se como o segundo maior importador após os Estados Unidos, o segundo maior exportador de móveis¹⁰², terceiro mercado consumidor e o quarto maior produtor de móveis, depois da China, Estados Unidos e Itália. Em 2009 a produção de móveis alemã diminuiu mais de 10% em relação ao ano anterior devido à crise financeira global, porém já em 2010 o segmento moveleiro iniciou recuperação, mantida em 2011. Importante frisar que a produção alemã de móveis representa mais do que um quinto do total produzido no continente Europeu (CSIL, 2012, p.6). Em nível nacional, entretanto, este setor não se caracteriza por ser relevante: de um faturamento de cerca de € 1,5 trilhão da indústria alemã a participação do segmento moveleiro registrou 1,25% (Statista, 2013). Já em termos de mão de obra esta indústria empregava em 2011 pouco mais de 106 mil pessoas¹⁰³, o que representa 2% do total de 5 milhões de trabalhadores registrados na indústria de transformação.

¹⁰² Em 2011 ultrapassa pela primeira vez a Itália em volume exportado.

¹⁰³ Fonte: Statista, 2013. Disponível em <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/155934/umfrage/zahl-der-beschaefigten-in-der-deutschen-moebelindustrie-seit-2008/>, acesso em 2 de setembro de 2013.

Figura 19 – Faturamento da indústria de móveis alemã (milhões de €).



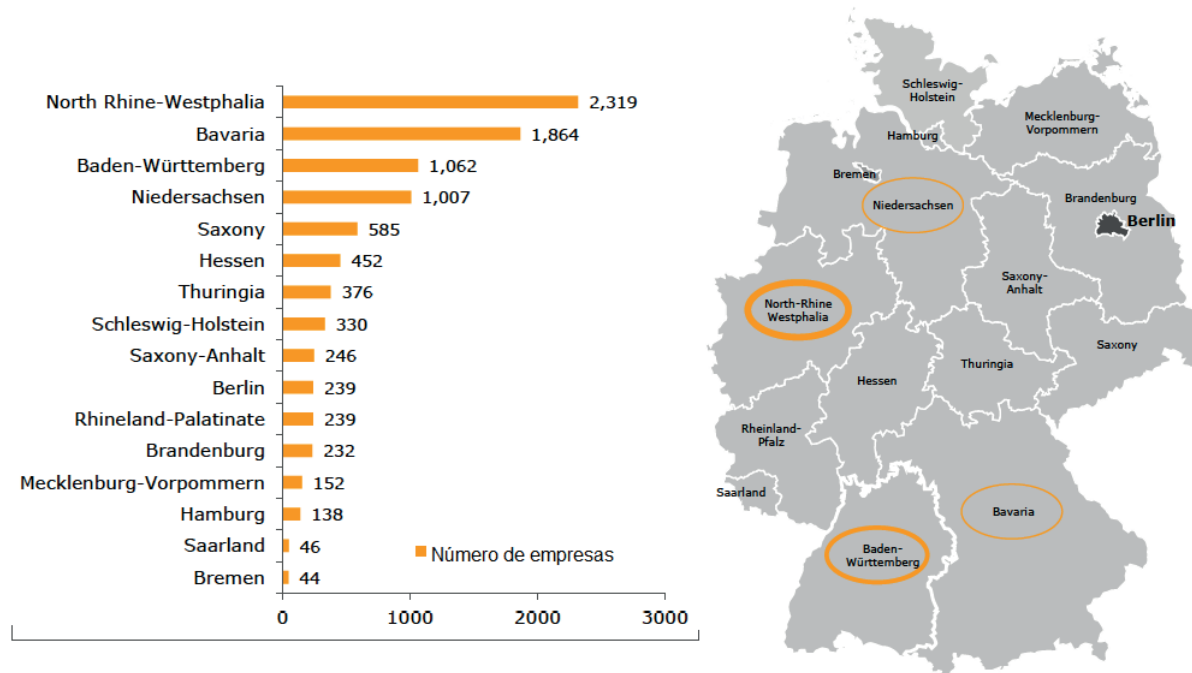
Levantamento realizado pelo Instituto Federal de estatística alemão aponta que na década de 2000 o faturamento da indústria moveleira alemã apresentou fortes oscilações, finalizando 2011 com uma redução de mais de 16% em comparação a 2000 (Fonte: Statista, 2013, a partir de dados do *Statistisches Bundesamt*¹⁰⁴). Por outro lado as exportações de móveis apresentaram forte crescimento no mesmo período¹⁰⁵, alcançando 28,1% do faturamento total e elevando o país à segunda colocação entre os maiores exportadores de móveis em 2011 (CSIL, 2012).

Na Alemanha registram-se quatro polos de fabricantes de móveis, sendo que o principal situa-se em Ostwestfalen-Lippe, na Renânia Westfália do Norte, com cerca de 25% do total de empresas.

¹⁰⁴ Instituto Federal de Estatística alemão.

¹⁰⁵ Crescimento acumulado de 174% entre 2001 e 2011. Fonte: ITC, 2013.

Figura 20 – Número de fabricantes de móveis na Alemanha por região.



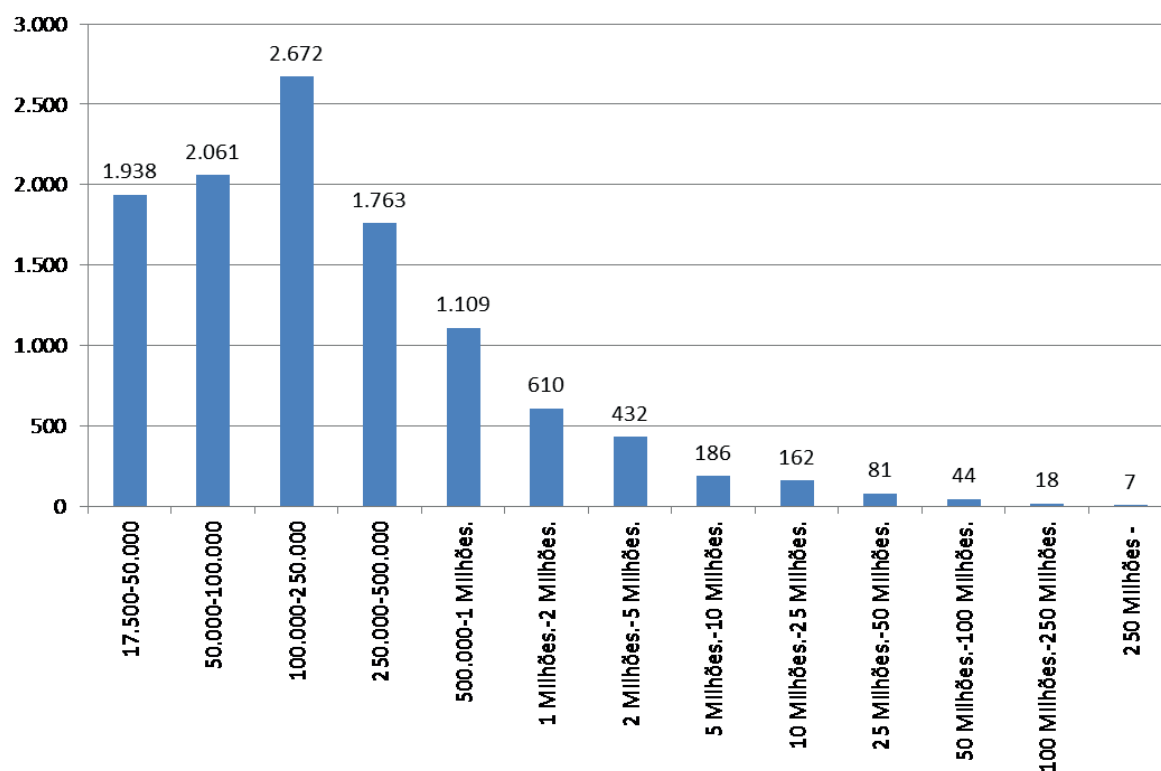
Fonte: GTAI¹⁰⁶ (2012)

Segundo o Instituto federal de Estatística alemão, a indústria de fabricação de móveis na Alemanha contava com 11.083 empresas em 2010, sendo que 90% têm mais de 5 anos, e 72% acima de 10 anos de idade. O mercado interno caracteriza-se pela forte concorrência, com ampla penetração de produtos importados, principalmente nas linhas mais econômicas. Como resultado, aberturas de processos de falência na indústria ocorrem com relativa frequência¹⁰⁷, gerando também fusões e aquisições na indústria. O processo de concentração dentro do setor progride lentamente; conforme demonstra a figura 21, 76% das empresas possuem um faturamento anual até € 500 mil, enquanto que as de faturamento acima de € 100 milhões representam 0,3% do total.

¹⁰⁶ Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing – Agência de fomento ao comércio exterior e ao investimento estrangeiro. Órgão vinculado ao Ministério Federal da Economia e Tecnologia (BMWi) da Alemanha.

¹⁰⁷ Em 2011 registrava-se a existência de 79 processos de concordata em andamento, sendo que em 2009, no auge da crise, eram 86. Fonte: Statista, 2013.

Figura 21 – Número de fabricantes por classe anual de faturamento em 2010 (em €).

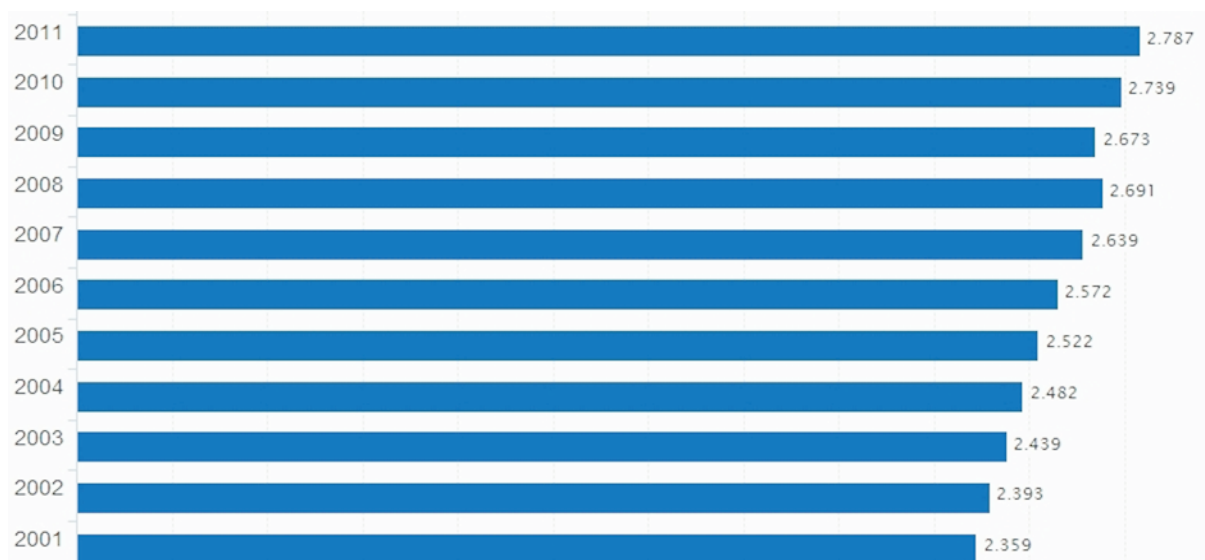


Fonte: Statista (2013)

Levantamento do faturamento da indústria moveleira por segmento apontava a seguinte participação percentual em 2011: *móveis para escritório* 23%, *móveis para cozinha* 22,1%, *colchões* 5%, sendo que *demais móveis* representavam 49,9% do total (Fonte: Statista, 2013). Apesar de o faturamento ser semelhante, o número de empresas do segmento *móveis para cozinhas* é muito inferior ao de *móveis para escritório*: enquanto em 2011 registrava-se 328 fabricantes de móveis para escritório com faturamento anual médio de € 13 milhões, no segmento móveis para cozinhas estes eram 80, e com faturamento médio anual de € 51,6 milhões.

A estrutura de custos da indústria moveleira alemã aponta como principal componente, com 45% do total, os gastos com matéria-prima. A mão de obra representa 24% do total e teve, como observado na figura 22, um aumento de 18% durante o período da pesquisa (Fonte: Statista, 2013).

Figura 22 – Evolução do salário médio no setor moveleiro da Alemanha (em €).



Fonte: Statista (2013)

Uma característica da sociedade alemã é o alto grau médio de instrução, com 26,6% da população com o nível secundário concluído ou com diploma de curso técnico superior¹⁰⁸, o que se reflete no custo da mão de obra. Uma análise comparativa do custo da mão de obra alemã é apresentada na tabela 8. Os dados provêm de um levantamento efetuado no ano de 2008¹⁰⁹; entretanto é possível observar que além de possuir o maior custo de mão de obra comparativamente a diversos países desenvolvidos, o percentual dos custos adicionais vinculados a essa na Alemanha também são os mais altos.

Tabela 8 – Salários por hora na indústria de transformação

País	Custo da mão de obra (em €)	Custos extras com mão de obra (em €)	Participação em %
Alemanha	27,60	12,15	44,0
Suíça	25,31	8,65	34,2
Japão	17,95	7,33	40,8
França	20,74	9,98	48,1
Estados Unidos	18,76	5,78	30,8
Reino Unido	19,89	6,27	31,5
Polônia	3,29	1,21	36,8

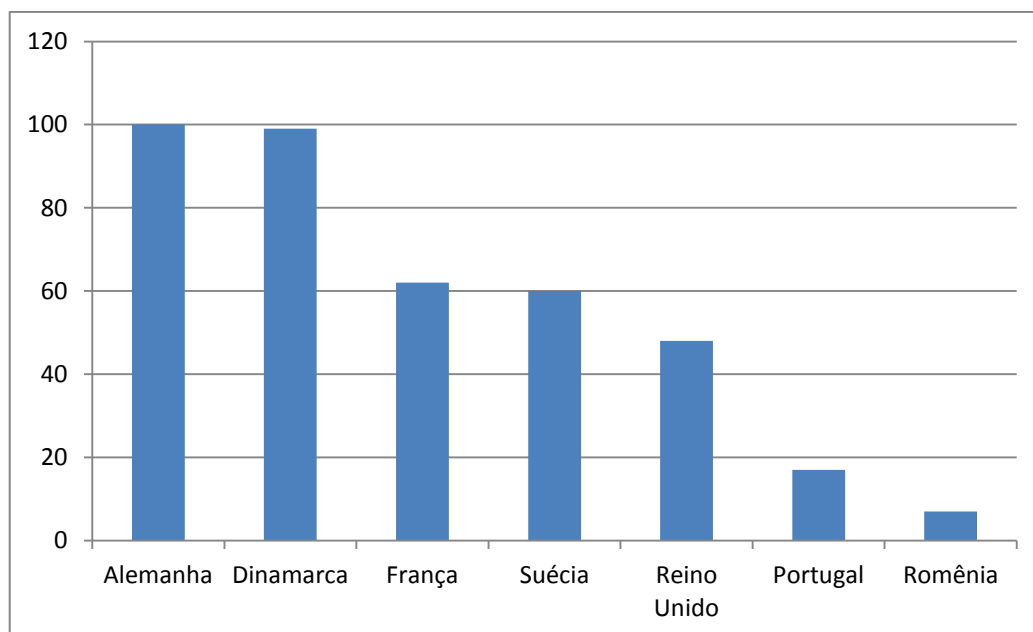
Fonte: Büssing (2011, p. 307)

¹⁰⁸ Fonte: Instituto Federal de Estatística, 2011. População alemã conforme grau de escolaridade.

¹⁰⁹ Fonte: Institut der deutschen Wirtschaft, Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der BRD, Köln, 2008.

Por outro lado, medindo-se o faturamento por empregado, observa-se que no caso da Alemanha este valor é o mais alto dentro da União Europeia, conforme estudo realizado em 2003¹¹⁰ para a própria indústria moveleira.

Figura 23 – Faturamento por empregado na indústria moveleira europeia.



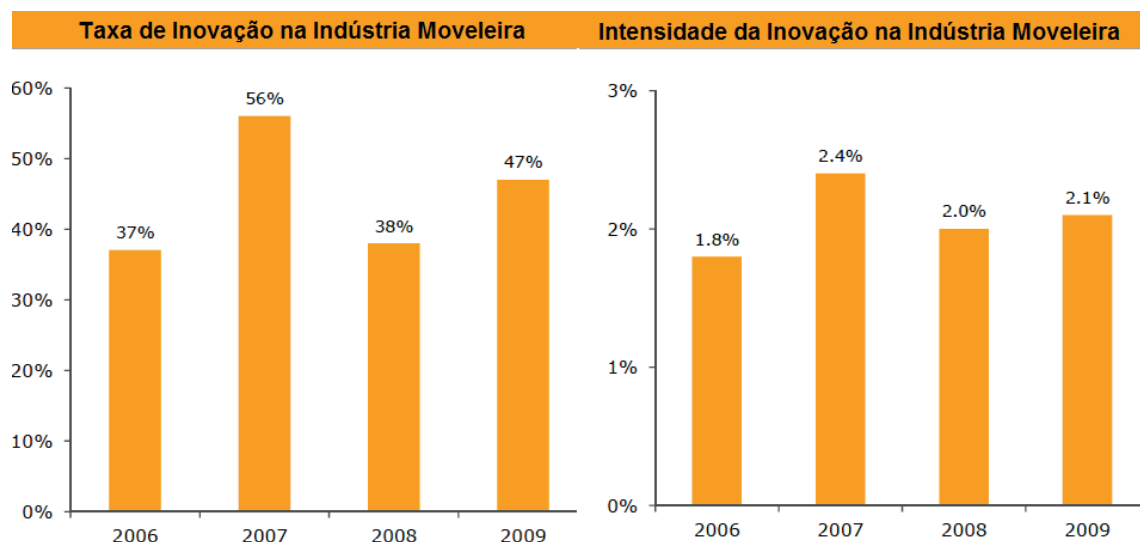
Fonte: Büssing (2011, p. 308)

A indústria moveleira alemã investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento. Somente em 2011 os gastos com P&D e outras despesas vinculadas à inovação alcançaram cerca de 450 milhões de euros¹¹¹. A Figura 24 apresenta o percentual de empresas que lançaram com sucesso uma inovação de produto entre 2006 e 2009, e também a participação percentual das despesas com inovação sobre o volume total de vendas. Segundo relatório da GTAI (2012, p. 29), 18% das empresas existentes em 2009 haviam lançado no passado pelo menos uma vez alguma inovação de produto. Ademais, a parcela de inovações de produtos e de novos produtos (oriundos das inovações) no volume total de vendas em 2009 foi de 12,4%.

¹¹⁰ Fonte: Köster, Heinz, Fabrikplanung, Rosenheim, 2003.

¹¹¹ Dentre as despesas de inovação neste setor incluem-se pesquisa e desenvolvimento, e as despesas relacionadas com a inovação de ativos tangíveis e intangíveis (inclui capacitação, marketing, *design* e preparação para fabricação e vendas). Fonte: GTAI, 2012.

Figura 24 – Inovação na Indústria alemã de móveis.



Fonte: GTAI (2012)

Como resultado, pesquisa do instituto Fraunhofer aponta que entre 2008 e 2011 o percentual anual de redução de custos na indústria moveleira, através de processos de inovação, foi de 2,2%¹¹².

3.4.1 Barreiras alemãs na indústria de móveis

A Alemanha se caracteriza por ser um país aberto à aquisição de móveis do exterior. Conforme a tabela 3, praticamente metade do que é consumido internamente provém de fabricantes estrangeiros, sendo que apenas para algumas posições arancelárias é cobrado imposto de importação¹¹³. Ademais, diversos países usufruem de tarifa zero devido a acordos de livre comércio, ou via benefício do Sistema Geral de Preferências da UNCTAD.

No caso de barreiras técnicas, no entanto, observa-se outra realidade. Mesmo Maskell (1999) afirmando que, diferentemente de outras indústrias de baixa tecnologia como confecções, a produção de móveis seja insignificamente distorcida por subsídios públicos ou barreiras internacionais ao comércio, a

¹¹² Empresas com mais de cinco funcionários. Fonte: Statista, 2013.

¹¹³ Código SH 940340: 2,7%; Códigos SH 940381 e 940389: 5,6% e código SH 940390: 2,7%.

normatização cadastrada no sistema denominado Alerta Exportador¹¹⁴ demonstra que existe um grande número de regulamentações/exigências técnicas informadas pelo Instituto alemão para normatização - DIN¹¹⁵ para móveis¹¹⁶.

Tomando-se como exemplo dois segmentos de produtos para o mercado alemão: (i) Produtos para escritório e (ii) Móveis para exterior, constata-se que o prestígio das certificadoras privadas¹¹⁷ junto ao consumidor tornou obrigatórias diversas normas, sendo que a obtenção destas é um processo complexo e de alto custo.

Produtos técnicos para o consumidor geralmente possuem diversos símbolos na placa de identificação. Estes símbolos indicam que o produto tanto pode cumprir as exigências legais (marcação CE¹¹⁸, por exemplo) quanto aspectos técnicos voluntários, como qualidade, economia, entre outros.

Na Alemanha, inicialmente as certificações em produtos para escritório estavam restritas ao computador, monitor, teclado e impressora. Nos últimos anos,

¹¹⁴ O Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio da Organização Mundial do Comércio (OMC) determina que cada país tenha seu "ponto focal" que deve informar sobre novas exigências técnicas referentes a produtos. Cada ponto focal recebe da OMC as informações enviadas pelos outros países e as disponibiliza para os exportadores. No Brasil, o Inmetro é Ponto Focal do Acordo TBT (OMC), e dispõe de serviços que visam ajudar os exportadores a obter mais informações sobre exigências técnicas de outros países. Fonte: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/index.asp>.

¹¹⁵ Deutsche Institut für Normung e.V. Instituição privada com sede em Berlim. É a organização nacional na Alemanha para padronização, sendo representante da Organização Internacional para Padronização (ISO) no país. Ele fornece aos chamados "stakeholders", um fórum para o desenvolvimento de padrões de consenso. Há atualmente cerca de trinta mil padrões DIN, cobrindo todos os campos tecnológicos. (Fonte: de.wikipedia.org, tradução nossa).

¹¹⁶ Fonte: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/Exigencias/alemanha/moveis.asp>. A lista completa é apresentada nos anexos desta tese.

¹¹⁷ Empresas como TÜV, BSO, VDE.

¹¹⁸ A marcação CE indica que um determinado produto está em conformidade com a legislação da UE, possibilitando assim a livre circulação de produtos no interior do mercado europeu. Ao apor a marcação CE num produto, um fabricante está a declarar, sob a sua própria responsabilidade, que o produto satisfaz todos os requisitos legais para receber a referida marcação, o que significa que o produto pode ser vendido em todo o Espaço Económico Europeu (EEE), isto é, nos 28 países da UE e na Islândia, na Noruega e no Liechtenstein, que pertencem à Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA). O mesmo se aplica aos produtos fabricados noutros países que são vendidos no EEE. A livre circulação é requisito essencial à existência do mercado único, espaço económico em que bens, serviços, capital e trabalho têm que necessariamente circular sem entraves. A criação do mercado interno europeu em 31 de dezembro de 1992 exigiu, portanto, providências que acelerassem a eliminação dos entraves na livre circulação de mercadorias. Daí, a Nova Abordagem e a Abordagem Global, referindo-se à regulamentação dos produtos e à avaliação da conformidade, limitando a intervenção governamental ao essencial e permitindo à indústria amplitude de decisão quanto ao modo de cumprir suas obrigações. A adoção da Marcação CE veio para facilitar a circulação de mercadorias entre os Estados-Membros da União Europeia. Fontes: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/about-ce-marking/index_pt.htm; <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/exigencias/ue/marcacao.asp#4>. Acesso em: 11 out. 2013.

entretanto, foram desenvolvidos programas de teste para outros produtos, como fones de ouvido, mesas de trabalho reguláveis, cadeiras giratórias e telefones sem fio. As marcações feitas pelas certificadoras de produtos técnicos relacionam-se com a detecção ou a presunção de conformidade para requisitos como qualidade, meio-ambiente, segurança e ergonomia, sendo aplicados a todos os tipos de produtos, inclusive serviços. Estes selos atestam diferentes atributos de um produto, como segurança, ergonomia ou meio-ambiente. O Quadro 7 apresenta os principais selos atualmente existentes no mercado alemão para produtos de escritório:

Quadro 7 – Principais selos no mercado alemão para produtos de escritório.

Segurança	<ul style="list-style-type: none"> – VDE-Zeichen, – ENEC-Zeichen, – EMV-Zeichen, – Internationale EMC-Zeichen, – EMVU-Zeichen.
Segurança do trabalho /Ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> – BG-PRÜFZERT, – TCO-Gütesiegel, – TÜV Rheinland – Ergonomie geprüft, – TÜVdotCOM-Zeichen
Meio-ambiente	<ul style="list-style-type: none"> – Blauer Engel, – ENERGY STAR®, – EU-Label bzw. Eco-Label (Euroblume), – GEEA- bzw. GED-Zeichen.
Quality Office	<ul style="list-style-type: none"> – DIN, Deutsches Institut für Normung e.V., – VBG, Verwaltungsberufsgenossenschaft, – BSO Büro, Sitz- und Objektmöbel e.V., – BAuA, Bundesanstalt für Arbeits-schutz und -medizin, – INQA-Büro, Initiativkreis Neue Qualität der Büroarbeit
Outros selos	STIFTUNG WARENTEST

Fonte: www.baua.de (2012)

Exemplo que demonstra o resultado da proliferação de certificados pode ser observado nas placas de identificação de um monitor de vídeo em 2011 e em 2004

Figura 25 – Placas de identificação de monitores



2004

2011

Fonte: www.baua.de (2012)

Outro exemplo são os critérios para aquisição de móveis de jardim adotados por uma rede de *homecenters* alemã¹¹⁹. Para este tipo de produto foram estabelecidas as seguintes condições junto aos seus fornecedores:

Meio ambiente: Necessidade de certificação pela *Forest Stewardship Council*¹²⁰ (FSC) para madeira originária da América do Sul e Central, África e Ásia. Para as demais regiões a certificação FSC não é exigida.

Embalagem: As caixas externas de papelão devem estar cadastradas na FEFCO-ASSCO-CODE's¹²¹. Além disso, é necessário que atendam aos requisitos de testes de queda e de içamento por empilhadeira (*drop and fork lift tests*).

Reciclagem das embalagens utilizadas: Caixas de papelão, filmes PE, fitas de segurança e materiais de preenchimento devem ser licenciados junto à Interseroh AG¹²².

Qualidade / Segurança: Normas exigidas:

Quadro 8 – Normas exigidas por importador alemão de móveis.

DIN EN 581-1	Outdoor furniture - part 1: General safety requirements
DIN EN 581-2	Outdoor furniture - part 2: Mechanical safety requirements and test methods
DIN 68874-1	Shelves and shelf bearers in cabinet furniture; requirements and testing when mounted in the cabinet
DIN 68878-1	Chairs for domestic area; requirements, testing
DIN 68885	Tables for domestic area; requirements, testing
DIN 68889	Drawers for furniture; requirements, testing
DIN 68890	Wardrobes for domestic use; functional sizes, requirements, testing
DIN EN 1022	Domestic furniture – Seating – Determination of stability
DIN EN 1727	Domestic furniture – Storage furniture – Safety requirements and test methods
DIN EN 1728	Domestic furniture – Seating – Test methods determination of strength and durability of the structure
DIN EN 1730	Domestic furniture – Tables – Test methods determination of strength and durability of the stability
E DIN EN 12520	Furniture - Seating – Safety requirements
E DIN EN 12521	Furniture – Domestic furniture – Tables – Safety requirements

Fonte: Empresa alemã do segmento de *Homecenters*

A empresa alemã pesquisada tem por estratégia mercadológica a troca de produtos ou a devolução do valor pago sem questionar os clientes. Devido à

¹¹⁹ A empresa não autorizou a divulgação do seu nome.

¹²⁰ O Conselho de Manejo Florestal é uma ONG criada após a ECO-92 para promover o gerenciamento responsável da cadeia produtiva. A ONG certifica empresas que irão inspecionar e credenciar desde florestas até o produto final. Informações em www.fsc.org.

¹²¹ FEFCO: Federação Europeia de Fabricantes de embalagem corrugada. Informações no site www.fefco.org

¹²² Empresa responsável pela reciclagem de embalagens. Informações no site www.interseroh.com.

dificuldade, segundo a mesma, de cobrar dos fabricantes de fora da Europa por eventuais reposições, possui um grau de exigência com o produto importado em muito superior ao que emprega com produtos do bloco europeu.

No que se refere à certificação, acreditação e verificação, estas são aplicáveis de acordo com o Conselho alemão de Acreditação (Fonte: <http://www.dar.bam.de/qm.html>) e, nas áreas onde não existem leis da UE ou legislação nacional, as atividades são controladas voluntariamente em uma base de confiança.

Importante observar que qualidade, por exemplo, não é um conceito absoluto; assim, os critérios de avaliação de uma empresa certificadora são determinados por grupos de interesse, e sua importância decorre da aceitação do mercado (fonte: www.baua.de, 2013). Neste sentido, enquanto móveis de baixo custo, que não seriam competitivos se fossem produzidos internamente, são comercializados na Alemanha com reduzida normatização, para móveis de maior valor existem diversas normas baseadas em critérios particulares, mas que possuem a confiança do consumidor alemão.

3.5 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Este capítulo caracterizou a indústria de móveis brasileira e alemã, além de apresentar um panorama global do comércio com informações sobre os principais países produtores, exportadores, importadores e consumo mundial.

Analisando-se os dados de Brasil e Alemanha foi possível perceber que existem algumas semelhanças entre suas indústrias mobiliárias: ambas, por exemplo, têm pouca representatividade dentro da indústria de transformação. Para o Brasil, conforme a tabela 5, o setor representa 0,84% do faturamento total; já para a Alemanha cerca de 1,25%. Outro fator que assemelha os setores em ambos os países é o tamanho dos fabricantes, predominantemente formado por pequenas e médias empresas. Por fim, no quesito produção existe certa semelhança, pois enquanto a brasileira alcançou US\$ 17,62 bilhões em 2011, a produção alemã foi calculada em US\$ 20,98 bilhões.

Por outro lado o Brasil possui um número muito superior de fábricas de móveis: 18.500 contra 11.000, e uma produtividade por empregado bastante inferior. Enquanto a Alemanha, com cerca de 106 mil trabalhadores, produz 5,5% do total mundial, o Brasil emprega cerca de 300 mil para alcançar 4,6%. Parte deste problema provém de dois fatores: o baixo índice de inovação do segmento mobiliário no Brasil e a reduzida qualificação da mão de obra brasileira. Dados da PINTEC 2008 apontam o setor moveleiro com um dos menos inovadores da indústria de transformação brasileira, caracterizado pelo reduzido investimento em P&D e baixo índice de inovações – sendo que estas se limitam basicamente aos gastos na aquisição de maquinário e novas matérias-primas. Ademais, segundo estudo da ABDI (2009, p.63):

A baixa qualificação da mão-de-obra impede a dinamização do crescimento da indústria devido à deficiência de mão-de-obra técnica, além da escassez de mão-de-obra gerencial. A infraestrutura de ensino existente no país não responde de forma eficiente às demandas das empresas, e, no geral, os cursos técnicos oferecidos são treinamentos básicos que não impulsionam significativamente a construção de competências inovativas.

A Alemanha, por sua vez, distingue-se nos dois atributos: alta qualificação da mão de obra e constante inovação aplicada à indústria. Segundo relatório da GTAI (2012, p. 29), a parcela de inovações de produtos e de novos produtos (oriundos das inovações) no volume total de vendas do mobiliário alemão em 2009 foi de 12,4%.

Por fim, a participação do comércio internacional sobre a produção interna é outro fator que diferencia ambos os países: para o Brasil a exportação e importação representam 4,2% e 3,2% do total fabricado, respectivamente; já no caso alemão a exportação alcança 45,6%, enquanto que a importação 49,5%. Analisando-se somente pelos números acima, supõe-se que o Brasil seja um país fechado, e a Alemanha aberta a qualquer importação de mobiliário. Entretanto, ainda que o Brasil aplique altas tarifas de importação (barreiras tarifárias), possui poucas barreiras técnicas na forma de normas, além de não possuir certificações privadas com reconhecimento no mercado.

A Alemanha, por sua vez, possui baixas tarifas de importação, porém uma profusão de normas técnicas¹²³ e de selos privados que possuem força junto aos consumidores, principalmente para móveis de padrão mais elevado, que são os

¹²³ Ver no anexo C.

fabricados internamente. Estas normas constituem-se uma barreira velada ao livre-comércio de móveis, pois devido ao custo e demora na sua obtenção, restringem a entrada no país de mobiliário com maior valor agregado.

4 ANÁLISE DAS AÇÕES DIPLOMÁTICAS E DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA INSERÇÃO EXTERNA DO SETOR MOVELEIRO NO BRASIL E NA ALEMANHA

4.1 ESQUEMA ANALÍTICO

Segundo a abordagem do estudo *Made in Brazil*, fatores sistêmicos são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo das empresas, sendo por elas pouco influenciados. Estes fatores originam-se principalmente pela ação do Estado e afetam a todas as indústrias de forma indistinta. Em nível sistêmico, dentre as possibilidades de intervenção governamental na competitividade das empresas estão as políticas macroeconômicas, educacionais, de infraestrutura e a diplomacia econômica. Em um nível imediatamente abaixo estão os fatores estruturais, que se encontram parcialmente sob a influência das firmas e também são determinados, entre outros, pela intervenção do Estado¹²⁴.

Conforme aponta o estudo *Made in Brazil* aos governos cabe, no nível Estrutural, tanto um papel regulador do mercado interno quanto o estabelecimento de políticas de incentivo à internacionalização das empresas. Conclui-se, então, que o Estado atua transversalmente no fomento às atividades internacionais das empresas, ou seja: em nível sistêmico emprega a diplomacia econômica, enquanto que para o nível estrutural possui as ferramentas da diplomacia comercial.

Visando avaliar o papel dos Estados brasileiro e alemão no apoio à competitividade internacional das empresas esta tese irá abordar, como parte das atividades pertinentes à diplomacia econômica, as seguintes: (i) negociação de acordos de integração comercial, e (ii) criação e manutenção de representações diplomáticas no exterior.

A diplomacia econômica propicia um melhor ambiente de negócios internacionais através do estabelecimento de acordos de livre comércio e da

¹²⁴ No nível econômico as ações diplomáticas possuem alcance macro, beneficiando a economia de forma horizontal. Já no nível comercial as intervenções são no plano microeconômico – verticais e visam ao apoio a setores específicos.

integração regional, cujos resultados são a diversificação e ampliação dos mercados de exportação, além do estreitamento das relações econômicas e políticas com parceiros tradicionais e não tradicionais. A criação e manutenção de representações diplomáticas no exterior, por sua vez, visa a facilitar a captura de informações sobre demandas de importação de produtos nacionais e de investimento, além de permitir o apoio às empresas nacionais na busca por importadores, suporte à participação em feiras comerciais e a missões técnicas.

Neste sentido, como forma de avaliar seu impacto para o comércio exterior do país, releva analisar os acordos comerciais celebrados recentemente por ambos os países, bem como o número e a importância econômica das representações diplomáticas abertas no exterior.

Em relação às atividades da diplomacia comercial, e que correspondem à dimensão estrutural, serão analisados: (i) funcionamento dos órgãos em nível federal encarregados da atividade; (ii) ações de apoio especificamente voltadas para o setor moveleiro, caso existentes¹²⁵; objetivo é verificar como as empresas do segmento moveleiro são apoiadas através de programas de promoção de negócios internacionais de seus governos, o qual visa que as mesmas ampliem mercados, criem empregos, incrementem a arrecadação de impostos e incentivem o crescimento econômico.

No âmbito da dimensão empresarial a análise das estratégias empregadas pelas empresas para se internacionalizar baseou-se em quatro fontes: aplicação de questionários e entrevistas; *web-page* das empresas; informações públicas e entrevistas com especialistas na área. Complementarmente foram agregadas à coleção de dados a experiência do autor desta tese, que atuou como agente de compras para uma rede de lojas alemã durante grande parte do período pesquisado, bem como entrevistas com empresas brasileiras que sofreram diretamente a intensificação da concorrência asiática e do leste europeu e que atualmente ou não mais exportam ou não figuram entre as principais para as NCMs pesquisadas.

Na condução das entrevistas houve menor retorno das empresas alemãs. Cinco empresas informaram que não participam de pesquisas, e três das respondentes solicitaram a não divulgação de seus nomes. Já pelo lado brasileiro,

¹²⁵ Em que pese a existência de diversas instituições não-governamentais, como associações e câmaras de comércio, além de órgãos de fomento estaduais, esta tese irá analisar a atuação da diplomacia comercial para o setor moveleiro de ambos países, Brasil e Alemanha, somente em nível federal.

em que pese maior disposição dos exportadores em responder aos questionários a análise nem sempre foi positiva, razão pela qual se optou por não identificar as empresas.

A pesquisa abordou basicamente quatro tópicos: (i) processo de internacionalização; (ii) modelo de negócio adotado; (iii) estratégia de reposicionamento em caso de queda nas vendas; (iv) *drivers*¹²⁶ de competitividade. As entrevistas tiveram como ponto de partida as seis questões a seguir; na sequência alguns tópicos foram desdobrados, conforme as respostas recebidas.

1. Quando e por que a empresa começou a exportar móveis?
2. Principais mercados / perfil do cliente (consumidor final, distribuidor, varejista)?
3. Que investimentos relevantes fez a empresa em seu processo para incrementar as exportações (em *design*, produção, distribuição, etc.)?
4. Como a empresa reagiu quando percebeu a queda nas vendas externas (se aplicável)?
5. Do projeto inicial de exportação, o que permanece até hoje?
6. O que seria necessário para recuperar os mercados / clientes perdidos (se aplicável)?

O objetivo inicial da pesquisa foi identificar se a decisão de exportar era ambição da empresa ou se ela havia iniciado seu processo de internacionalização por eventual oportunidade externa. Algumas empresas brasileiras entrevistadas, por exemplo, partiram para a exportação quando a taxa de câmbio se mostrou favorável. O que permaneceu quando a taxa recuou? Ademais, qual era a expectativa diante do mercado externo: internacionalizar a marca, diversificar mercados ou somente atender aos pedidos de um importador que os havia contatado? Na sequência questionou-se o tipo de investimento realizado pelas empresas para alcançar o mercado externo (ampliação da produção, adequação dos produtos aos mercados-alvo, capacitação, etc.), as estratégias adotadas diante dos obstáculos externos e, por fim, no tópico “direcionadores de competitividade” – questionou-se a percepção de competitividade dos empresários; i.e. que mudanças seriam necessárias na retomada das exportações.

¹²⁶ Direcionadores.

A seguir serão analisadas as três dimensões de competitividade com foco no setor moveleiro. As ações do Estado estarão presentes nas dimensões sistêmica e estrutural. Na primeira através da diplomacia econômica, e na segunda através da diplomacia comercial. Por fim, complementando a abordagem do estudo *Made in Brazil*, as estratégias dos fabricantes de móveis, compondo assim a dimensão empresarial.

Para cada país será apresentado o resultado do esquema analítico através do levantamento das exportações de mobiliário entre 2001 e 2011. Finalmente, o capítulo se encerra com um comparativo entre as políticas públicas e as estratégias de internacionalização identificadas em ambos os países

4.2 ESQUEMA ANALÍTICO APLICADO AO BRASIL

Para analisar o papel da diplomacia brasileira no apoio às empresas nacionais, faz-se necessário um rápido retorno ao final da década de 1980, quando no plano internacional ocorre o colapso do socialismo, o aprofundamento da globalização e a crise da dívida externa dos países em desenvolvimento. “Internamente criticava-se o protecionismo exagerado, a reduzida competitividade sistêmica das empresas nacionais, a baixa capacidade de investimento do Estado e a instabilidade monetária” (Cervo, 2009, p.50). A conjunção destes fatores motivou diversos dirigentes latino-americanos a pôr fim ao Estado como promotor do desenvolvimento, assumindo o ideal neoliberal¹²⁷.

No Brasil este modelo foi implantado durante o governo de Collor de Melo entre 1990 e 1992, e consolidou-se com o de Fernando Henrique Cardoso entre 1994 e 2002. Segundo Cervo, ao adotar o pensamento neoliberal e o receituário do

¹²⁷ Os neoliberais apontavam os impostos elevados e os tributos excessivos, juntamente com a regulamentação das atividades econômicas, como sendo os culpados pela queda da produção e do aumento da inflação. A solução que propunham para a crise seria a diminuição gradativa da participação do Estado na economia, através da diminuição de tributos, privatização das empresas estatais e redução do poder do Estado de fixar ou autorizar preços. Ver: O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos, (Paulo Nogueira Batista, 1994).

Consenso de Washington¹²⁸ através do denominado Estado normal¹²⁹, o Brasil sacrificou a autonomia da política exterior e a noção de interesse nacional.

O Estado normal revelou-se *destrutivo*. Primeiro ao empreender a dissolução do núcleo central robusto da economia nacional em razão da alienação ao exterior que promoveu dos ativos das empresas privatizadas, e, segundo, ao transferir renda ao exterior em volume crescente, seja pela via dos dividendos, seja pela via da especulação financeira. Enfim, sob o aspecto histórico, o Estado normal revelou-se *regressivo* ao empurrar para o setor primário o empreendimento nacional. (CERVO, 2009, p.52).

Cervo afirma (2009) que o Estado normal reservou três legados à economia brasileira. Positivamente pode-se afirmar que o choque da abertura despertou os empresários da letargia que estavam diante de um forte protecionismo de mercado, contribuindo para elevar em grande medida a produtividade sistêmica da economia brasileira. Negativamente, entretanto, observou-se um aprofundamento das dependências estruturais – financeira, empresarial e tecnológica, além de um direcionamento da matriz produtiva nacional para o setor primário.

Em seu primeiro mandato, entre 1995 e 1998, Fernando Henrique Cardoso seguiu parte da agenda proposta pelo Fundo Monetário Internacional através das privatizações, da implementação de políticas de rigidez fiscal e de garantias para o investimento externo. Entretanto, sucessivas crises internacionais¹³⁰ e a necessidade de recorrer três vezes ao FMI demonstraram a vulnerabilidade do modelo. Ao final da década de 1990, já no seu segundo mandato (1999-2002) FHC passa a reconhecer que os benefícios da globalização se davam de forma desigual entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

¹²⁸ Conjunto de medidas econômicas prescritas pelo Fundo Monetário Internacional para promover o ajuste macroeconômico dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades - abertura dos mercados de consumo, abertura dos mercados de valores, abertura do sistema produtivo e de serviços, eliminação do Estado empresário, privatizações, superávit primário, proteção ao capital e ao empreendimento estrangeiros e adaptação das instituições e da legislação por modo a produzir esse novo ordenamento. Chang (2004), defensor da teoria das relações internacionais à base da história, afirma que o Consenso pregava práticas liberalizadoras como única forma de se contornar as crises da década perdida, mas tais práticas seriam o exato oposto daquelas praticadas pelos países desenvolvidos quando de seu desenvolvimento. Desta forma, o objetivo do Consenso seria perpetuar o *status quo*, impedindo que os países em desenvolvimento trilhassem o caminho dos desenvolvidos.

¹²⁹ Conceito adotado pela academia a partir da definição de um ex-ministro argentino. Ser normal, na expressão de Domingo Cavallo, Ministro de Relações Exteriores do governo de Menem, significava dar cumprimento ao conjunto de instruções do Consenso de Washington (CERVO, 2003, p.16).

¹³⁰ Asiática em 1997, russa em 1998, brasileira em 1999 e argentina em 2001. Ver: Pereira e Seabra, 2004, Crises cambiais e bancárias na década de 1990: uma análise de painel aplicada a mercados emergentes. Disponível em <http://www.anpec.org.br/encontro2004/artigos/A04A033.pdf>.

Crescentemente, a partir de 1999/2000, a política externa foi sofrendo uma inflexão, mostrando que a matriz neoliberal estava em crise e em reorientação. Fernando Henrique Cardoso, nesse contexto, passou a criticar, crescentemente, a estruturação do sistema internacional. (...) Enquanto os empresários brasileiros cobravam mais pragmatismo e menos idealismo, o otimismo liberal (toda a liberalização é ótima e necessária) passou a ser substituído, pelo governo, por uma crítica à globalização assimétrica (que estava gerando mais descompasso entre os países). Embora sem retomar o discurso terceiro-mundista, ocorreu um empenho da política externa em recuperar a ideia de que o sistema mundial está condicionado por assimetrias que conduzem a uma distribuição desigual de poder, em especial, nas negociações comerciais (SILVA, 2012, p.32)

Para contrabalançar o desequilíbrio identificado, a intervenção do Estado na economia se fazia necessária, visando assim proteger os interesses brasileiros. Este novo modelo de atuação do governo denomina-se Estado Logístico, como aponta Silva (2009, p.132):

“No final de seu governo (Fernando Henrique) passa então a coexistir, juntamente com o Estado normal, um ensaio de Estado logístico, que significava o fortalecimento dos núcleos nacionais da economia, transferência para a sociedade de responsabilidades empreendedoras e auxílio às empresas para operarem no exterior”.

Na definição de Amado Cervo o Estado Logístico:

[...] imita o comportamento das nações avançadas, particularmente dos Estados Unidos, tido como protótipo do modelo. (...) A política exterior volta-se à realização dos interesses nacionais diversificados: (...) dos empresários, amparando a concentração empresarial e do desenvolvimento tecnológico. O foco do paradigma consiste em dar apoio logístico aos empreendimentos públicos e privados (CERVO, 2009, p. 86).

Diferentemente do modelo neoliberal, que pressupunha o Estado mínimo, e do Estado desenvolvimentista, que atuava na produção, o paradigma logístico prevê a participação pública protegendo empresas, tecnologias e capitais nacionais, estimulando seu fortalecimento interno e criando condições para sua expansão global. Trata-se do modelo adotado pelos países centrais – Estados Unidos, Europa e Japão, onde se supõe concluída a fase desenvolvimentista – o foco é fortalecer o interno e projetar a internacionalização econômica.

Ainda que o paradigma logístico não tenha sido a tônica do governo Fernando Henrique, em seu segundo mandato foram tomadas iniciativas que iam ao encontro de seus princípios. Um exemplo foi a reunião em Brasília de presidentes da América

do Sul em agosto de 2000, onde se discutiu a ideia de coordenar o planejamento para a construção de infraestrutura em diferentes países do continente sul-americano. Esta iniciativa, denominada IIRSA - Iniciativa para a Integração da Infraestrutura Regional Sul-Americana¹³¹, baseia-se no reconhecimento de que não basta a redução ou o fim das barreiras aduaneiras regionais para integrar um continente ou região; é necessário planejar a construção dos meios físicos que permitam o desenvolvimento da livre circulação de produtos, serviços e pessoas.

A IIRSA define-se, então, como uma iniciativa multinacional, multisetorial e multidisciplinar que contempla mecanismos de coordenação entre governos, instituições financeiras multilaterais e o setor privado, fruto do gradual retorno do Estado às atividades econômicas.

Após um início de transição entre o Estado normal e o logístico na era Fernando Henrique, firma-se este novo modelo durante o governo Lula a partir de 2003, o qual avança em várias esferas. Na América do Sul aprofundam-se as ações da IIRSA e a relação bilateral com a Argentina, enquanto em âmbito global firmam-se coalizões, como o Fórum de diálogo entre Índia, Brasil e África do Sul – IBAS, o G20¹³² entre outros.

Esta seção segue com a aplicação, para o setor brasileiro, do esquema analítico desenvolvido a partir da teoria da Competitividade Dinâmica. A atuação do Estado no fomento às exportações será analisada nas dimensões sistêmica e estrutural. A dimensão empresarial será representada através do processo de internacionalização dos fabricantes de móveis. Por fim, a seção finaliza com os resultados alcançados através das exportações de móveis entre 2001 e 2011.

¹³¹ Os presidentes sul-americanos concordaram em tomar medidas conjuntas para impulsionar o processo de integração política, social e econômica da América do Sul, abordando uma agenda de questões prioritárias - em particular a infraestrutura de integração. Os presidentes concordaram com a criação da IIRSA com o objetivo de promover a modernização da infraestrutura regional e a adoção de medidas específicas para promover a integração e desenvolvimento econômico e social. Esse compromisso resultou em um Plano de Ação 2000-2010, formulado em reunião subsequente dos Ministros dos Transportes, Telecomunicações e Energia na América do Sul, realizada em Montevideu, em dezembro de 2000. Nesta reunião foram estruturadas as principais linhas de ação da IIRSA para o desenvolvimento de suas atividades. Fonte: <http://www.iirsa.org/Page/Detail?menultemId=41>, acesso em 08/06.2013.

¹³² O G-20 comercial (não o G-20 financeiro), que reúne países ricos e pobres e foi criado às vésperas da Reunião Ministerial da OMC em Cancun em 2003, é uma coalizão de países em desenvolvimento que defende a liberalização do comércio agrícola. O grupo impediu que, ao contrário do que tinha acontecido na Rodada do Uruguai, as decisões relacionadas com o comércio internacional fossem tomadas pelo mesmo clube de países desenvolvidos, à revelia dos interesses dos países mais pobres. (AMORIM, 2011, p.171).

4.2.1 Dimensão Sistêmica

No Brasil a diplomacia econômica é exercida pelo Ministério das Relações Exteriores, órgão político da Administração direta cuja missão institucional é auxiliar o presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, assegurar sua execução, manter relações diplomáticas com governos de Estados estrangeiros, organismos e organizações internacionais e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileiros no exterior (MRE, 2013).

No trato dos assuntos de sua competência, o MRE possui as seguintes incumbências: (i) Executar as diretrizes de política exterior estabelecidas pelo Presidente da República; (ii) Propor ao Presidente da República linhas de atuação na condução dos negócios estrangeiros; (iii) Recolher as informações necessárias à formulação e execução da política exterior do Brasil, tendo em vista os interesses da segurança e do desenvolvimento nacionais; (iv) Contribuir para a formulação e implementação, no plano internacional, de políticas de interesse para o Estado e a sociedade em colaboração com organismos da sociedade civil brasileira; (v) Administrar as relações políticas, econômicas, jurídicas, comerciais, culturais, científicas, técnicas e tecnológicas do Brasil com a sociedade internacional; (vi) Negociar e celebrar tratados, acordos e demais atos internacionais; e (vii) Promover os interesses governamentais, de instituições públicas e privadas, de empresas e de cidadãos brasileiros no exterior.

Para a condução das atividades de integração regional o MRE possui o DEIR - Departamento da ALADI e Integração Econômica Regional, responsável pelo acompanhamento das questões relativas à ALADI e das relações do Mercosul com países e mecanismos de integração da América do Sul, Central e Caribe. Conta com duas Divisões: DIR I - Divisão de Integração Regional I, que trata das questões relativas à ALADI e às Comissões Administradoras dos Acordos de Complementação Econômica - ACEs, bem como das relações comerciais entre a Comunidade Andina de Nações e o Mercosul. Além disso, encarrega-se das questões comerciais no âmbito da União de Nações Sul-Americanas¹³³ e dos temas relativos à Cúpula da América Latina

¹³³ A União de Nações Sul-Americanas (Unasul) é formada pelos 12 países da América do Sul. Foi criada durante a Reunião Extraordinária de Chefes de Estado e de Governo, em Brasília, em 2008. Na ocasião foi aprovado o tratado constitutivo da organização, o qual já foi ratificado por dez países, possibilitando que entrasse em vigor. São eles: Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Equador,

e do Caribe sobre Integração e Desenvolvimento¹³⁴. Por fim a DIR II - Divisão de Integração Regional II, que se ocupa das negociações comerciais do Brasil e do Mercosul com os países da América Central e do Caribe, o México e Cuba (MRE, 2013).

Para países além da América do Sul e Central, o MRE dispõe da seguinte estrutura visando à negociação de acordos comerciais: Divisão de Negociações Extra regionais do Mercosul I - DNC I, que tem como atribuição coordenar a preparação da participação brasileira nas negociações comerciais extra regionais do Mercosul com países ou grupos de países na África, no Oriente Médio e na Ásia Central e Meridional. Já as negociações com demais países ou blocos, como América do Norte e Europa, ficam ao encargo da Divisão de Negociações Extra regionais do Mercosul II - DNC II.

Previamente à análise das negociações em andamento e dos acordos firmados durante o período da pesquisa, cabe observar que em matéria de política externa o Brasil negocia em bloco, juntamente com os demais países do Mercosul. Isto se deve à resolução do Conselho do Mercado Comum, que reafirmou o compromisso dos Estados-Parte do Mercosul de negociar, a partir de julho de 2001, de forma conjunta acordos de natureza comercial com terceiros países ou blocos nos quais se outorguem preferências tarifárias¹³⁵.

Entre 2001 e 2011 o Brasil assinou diversos acordos comerciais. No âmbito da América do Sul e Central o primeiro deles com a Guiana¹³⁶, antes da decisão 32/00 do Conselho do Mercado Comum. Este acordo, apesar de ter negociado dezenas de

Guiana, Peru, Suriname, Uruguai e Venezuela. Seu objetivo é construir um espaço de articulação cultural, social, econômico e político comum aos países da região. Dentre as prioridades estão a eliminação das desigualdades socioeconômicas, inclusão social e a participação cidadã e fortalecimento da democracia. Fonte: <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/brasil-no-externo/brasil-e-america-do-sul-1/unasul>.

¹³⁴ Com o objetivo de fortalecer as relações entre os países da região, o Brasil propôs, em 2008, a realização da I Cúpula da América Latina e do Caribe sobre Integração e Desenvolvimento (CALC), na Costa do Sauipe, Bahia. Os debates centraram-se nos temas da integração e do desenvolvimento sustentável. Ao final do evento, adotaram a Declaração de Salvador. Participaram da Cúpula: Antígua e Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belize, Bolívia, Brasil, Chile, Costa Rica, Colômbia, Cuba, Dominica, El Salvador, Equador, Granada, Guatemala, Guiana, Haiti, Honduras, Jamaica, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Santa Lúcia, São Cristóvão e Neves, São Vicente e Granadinas, Suriname, Trinidad e Tobago, Uruguai e Venezuela. Fonte: <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/brasil-no-externo/brasil-e-america-do-sul-1/calc>.

¹³⁵ Decisão 32/00 do CMC. Fonte: <http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/decisions/dec3200p.asp> A Decisão 15/02 do CMC, por sua vez, aprovou a assinatura de um Acordo de Complementação Econômica (ACE) entre os Estados Partes do MERCOSUL e o México. A partir dessa decisão negociou-se o ACE-53 (Brasil – México), ACE-54 (Mercosul – México) e o ACE-55 (Automotivo entre Mercosul e México).

¹³⁶ Acordo de Alcance Parcial de Complementação Econômica N° 38.

posições tarifárias, não contemplou preferências dentro do subcapítulo 9403 – outros móveis e suas partes. Consequentemente o Brasil, que em 2002 representava 12% do total de móveis importado pela Guiana, ao final de 2011 alcançava somente 2% (ITC¹³⁷, 2013).

Em julho de 2002 foi assinado o Acordo de Complementação Econômica¹³⁸ n.º 53 (ACE-53) entre Brasil e México, que vigora desde maio de 2003 e tem como objetivos estabelecer normas e disciplinas para as relações econômicas e comerciais entre as partes, impulsionar o desenvolvimento e a diversificação do comércio e estimular os fluxos de investimentos. No entanto, ainda que o acordo tenha estabelecido preferências tarifárias para cerca de 800 itens do SH, apenas uma das posições menos representativas em termos de comércio bilateral do segmento de móveis – 940370 (móveis de plástico) foi contemplada com uma preferência tarifária recíproca de 30%¹³⁹ (MACMAP, 2013). Como consequência, as exportações totais brasileiras do subcapítulo 9403 para o México, que em 2007 eram de US\$ 12,6 milhões, reduziram-se para US\$ 4,1 milhões em 2011. Por outro lado a Colômbia, que desde o final da década de 1990 negocia tratado de livre comércio com o México¹⁴⁰, apresentou evolução positiva nas exportações de móveis para este país - enquanto em 2001 as exportações totalizavam US\$ 1,3 milhão, em 2011 foram US\$ 4 milhões, praticamente equivalendo aos valores atuais do Brasil.

As negociações entre Mercosul e a Comunidade Andina de Nações tiveram início em 1995, e visavam à conformação de uma Zona de Livre Comércio por meio de um programa de liberação comercial, que consistia em desgravações progressivas e automáticas, aplicáveis às tarifas vigentes para a importação de terceiros países.

¹³⁷ International Trade Centre. Agência conjunta da Organização Mundial do Comércio e as Nações Unidas. Objetivo é que as empresas dos países em desenvolvimento se tornem mais competitivas nos mercados globais, acelerando o desenvolvimento econômico e contribuindo para o alcance dos objetivos de desenvolvimento para o Milênio das Nações Unidas.

¹³⁸ Acordos para o estabelecimento de margens de preferências tarifárias fixas que serviriam como primeiro passo para a criação de zonas de livre comércio entre os países da ALADI, como forma de esquemas de integração sub-regionais (Teixeira, 2003, p.33).

¹³⁹ Em termos quantitativos esta posição do SH representou 3,4% do intercâmbio de móveis entre os dois países no ano de 2011 (ITC, 2013).

¹⁴⁰ El Tratado de Libre Comercio (TLC) México - Colombia incluye un programa de desgravación en un período de 10 años. El 97% de los productos de exportación han quedado libres de arancel. Para el sector agrario, se ha definido una lista de productos de exportación sensibles. Desde la entrada en vigor del acuerdo Tratado de Libre Comercio (TLC) México - Colombia, las exportaciones de México a Colombia se han multiplicado por 12, al pasar de 306 a 3.757 millones USD (crecimiento del 1.100 %). Las importaciones de los Estados Unidos Mexicanos originarias de Colombia se multiplicaron por 6,5 veces, al pasar de 121 a 795 millones USD (un 550 % superiores). Fuente: <http://www.reingex.com/Mexico-Colombia-TLC.shtml>.

Inicialmente apenas a Bolívia, em dezembro de 1996, assinou um Acordo de Complementação Econômica - o ACE-36, que previa o estabelecimento de uma área de livre-comércio em 10 anos; com os demais países andinos continuaram-se as negociações. Durante este período, e considerando a necessidade de aprofundar o processo de integração para o desenvolvimento do comércio, o Brasil assinou com os países membros da Comunidade Andina um acordo-quadro¹⁴¹ em 1998 - o ACE-39, por meio do qual se iniciou a negociação de Acordos de Complementação Econômica com o Mercosul. Em razão das diversidades de grau de desenvolvimento, fatores produtivos, recursos naturais, entre outros, as preferências percentuais (redução ou eliminação do imposto de importação) foram outorgadas entre cada um dos países.

Em agosto de 2003 o Mercosul concluiu um Acordo de Complementação Econômica bilateral com o Peru, o ACE-58, e com a Colômbia, Equador e Venezuela o Acordo de Complementação Econômica n.º 59 em outubro de 2004. Esses acordos, que visavam à formação de uma zona de livre-comércio, substituíram o ACE-39. A partir da vigência dos ACEs 58 e 59, todos os países da CAN obtiveram a condição de Estados Associados ao Mercosul, e todos os Estados-Parte do Mercosul gozam de igual condição na Comunidade Andina.

Analisando-se o impacto econômico dos acordos, observa-se que o ACE-58 em muito beneficiou o setor moveleiro brasileiro, pois no ano de 2001 o Brasil representava menos de 3% do total de móveis importado pelo Peru. Em 2011, com exportações acima de US\$ 20 milhões, o Brasil tornou-se o principal fornecedor - 28% do total, seguido pela China com 23%. Especificamente para o principal item da pauta – móveis para quartos de dormir (SH 940350) a evolução é ainda mais expressiva: em 2001 as vendas deste tipo de móvel haviam sido de somente US\$ 79 mil, enquanto que em 2011 já alcançavam US\$ 9,7 milhões.

O quadro 9 expõe a evolução da preferência tarifária que o Peru concede ao Mercosul para a posição do SH 940350 no âmbito do ACE-58, Acordo de Complementação Econômica Nr 58, firmado em 2005. Até este ano não havia nenhum acordo para móveis mesmo dentro da Associação Latino Americana de Integração; com

¹⁴¹ As Partes Contratantes acordam empreender negociações periódicas com vistas à criação de uma Área de Livre Comércio, com o objetivo de aumentar o fluxo comercial bilateral mediante acesso efetivo a seus respectivos mercados por meio de concessões mútuas. Fonte: Acordo-quadro entre Mercosul e Israel, artigo 3. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1404&refr=405>, acesso 20/06/2013.

a assinatura do ACE-58 inicia-se uma ampliação gradual da preferência tarifária para o Mercosul, resultando em maior volume importado.

Quadro 9 – Preferência tarifária do Peru ao Brasil – SH 940350

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MFN ¹⁴²	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	9.0%	9.0%	9.0%	6.0%
Brasil	12.0%	10,2%	9,6%	8,4%	5,4%	4,5%	3,6%	1,8%

Fonte: ITC (2013)

Já em relação ao ACE-59, firmado entre Mercosul e Colômbia, Equador e Venezuela, os resultados foram diferenciados. O Equador permanece com tarifas altas de importação para móveis, e concede isenção total de impostos somente para Chile, Colômbia, Peru e Venezuela. O principal item da pauta de exportação brasileira de móveis ao Equador, 940350, vem apresentando queda nas vendas – após um rápido crescimento até o ano de 2005, quando atingiu um valor de US\$ 5 milhões, iniciou trajetória descendente e em 2011 totalizou somente US\$ 1,5 milhões. O quadro 10 apresenta a evolução das preferências tarifárias para o produto em questão concedidas ao Brasil no âmbito do ACE-59.

¹⁴² Most Favored Nation. Nação mais favorecida. Nos termos dos acordos da OMC, os países não podem normalmente discriminar entre seus parceiros comerciais. A concessão de uma menor taxa de direitos aduaneiros para alguns de seus produtos implica em estender o mesmo para todos os outros membros da OMC. Algumas exceções são permitidas. Por exemplo, os países podem estabelecer um acordo de livre comércio que se aplica apenas a produtos comercializados dentro do grupo - discriminar mercadorias provenientes do exterior. Ou eles podem dar aos países em desenvolvimento um acesso especial para os seus mercados. Ou um país pode levantar barreiras contra produtos negociados de forma injusta por países específicos. Ver: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm.

Quadro 10 – Preferência tarifária do Equador ao Brasil – SH 940350

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MFN	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Brasil	20.0%	18.0%	18.0%	17.0%	21,25%	20,0%	20,0%	17,5%

Fonte: ITC (2013)

A Colômbia, apesar de se caracterizar como fabricante de móveis e concorrer com o Brasil nos mercados latino-americanos, apresentou resultado mais positivo do que o Equador, principalmente em uma posição onde a concorrência é menor: 940320 – outros móveis de metal. As exportações brasileiras de móveis à Colômbia, gravadas até 2004 com 20% de imposto de importação, totalizavam US\$ 500 mil; em 2011, ante uma tarifa média de 5% (10 pontos percentuais inferiores às nações mais favorecidas) alcançam US\$ 11 milhões.

Quadro 11 – Preferência tarifária da Colômbia ao Brasil – SH 940320 e 940350

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
940320								
MFN	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%
Brasil	20.0%	14.0%	14%	12.4%	10.8%	9.2%	7.8%	4.65%
940350								
MFN	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%
Brasil	20.0%	16.0%	16%	14.6%	13.2%	12.0%	10.6%	6.9%

Fonte: ITC (2013)

Por fim a Venezuela, que atualmente deixou sua condição de membro da Comunidade Andina das Nações para integrar o Mercosul. As importações venezuelanas durante o período de 2001 e 2011 caracterizam-se pela oscilação de valores, além da ausência de dados referentes ao ano de 2007. Segundo o ITC, as importações venezuelanas do subcapítulo 9403 tiveram a seguinte evolução entre 2001 e 2011:

Quadro 12 – Importações venezuelanas do subcapítulo 9403 (milhões de US\$)

Países	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
China	2.921	2.819	928	2.185	8.288	14.735		33.253	37.847	40.315	23.332
Estados Unidos	21.128	13.864	10.658	7.440	9.020	13.051		20.512	21.607	15.402	13.359
Colômbia	14.648	8.534	3.098	11.088	22.632	23.768		53.663	27.760	12.660	10.672
Panamá	2.288	1.436	510	749	2.554	2.228		11.735	7.097	2.897	4.862
Brasil	1.801	1.361	496	857	2.649	3.494		14.940	7.658	4.271	4.450
Total	80.026	49.830	23.394	35.931	60.930	80.522		169.470	134.337	103.557	67.112

Fonte: ITC (2013)

Os móveis brasileiros mais exportados à Venezuela são os da posição 940350, porém em que pese a evolução favorável das preferências tarifárias concedidas ao Brasil, fatores de ordem política¹⁴³ impediram um resultado mais positivo.

Quadro 13 – Preferência tarifária da Venezuela ao Brasil – SH 940350

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MFN	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Brasil	20.0%	14.0%	14.0%	12.4%	10.8%	9.2%	7.8%	6,2%

Fonte: ITC (2013)

Brasil e Cuba, ambos membros da Associação Latino-Americana de Integração (Aladi), firmaram um acordo de preferências tarifárias fixas, o ACE 43, em dezembro de 1999. Este acordo concedia margens de preferência de 100% sobre as tarifas vigentes de importação para os produtos mais importantes do intercâmbio comercial bilateral. Entretanto, Cuba demonstrava interesse em negociar um acordo de livre-comércio com o Mercosul, o que se concretizou em julho de 2006 com a assinatura do Acordo de Complementação Econômica n.º 62. De acordo com o Artigo 29 deste ACE, as preferências tarifárias negociadas no ACE 43 – Brasil/Cuba, os aspectos normativos a elas vinculados e seus protocolos adicionais tornaram-se sem efeito a partir da data de entrada em vigor do Acordo Mercosul/Cuba. Não obstante, as disposições do ACE 43 e seus protocolos que não resultaram incompatíveis com o ACE 62 se mantiveram em vigor.

A análise das importações cubanas encontra-se prejudicada devido a não divulgação dos dados da balança comercial por Cuba. No sistema do ITC o último

¹⁴³ Na Venezuela, o pagamento por importações é feita de maneira indireta. Para o exportador brasileiro receber, a Comissão de Administração de Divisas (Cadivi) precisa liberar os recursos em dólar, enquanto o importador paga em bolívar forte. A natureza burocrática e pouco transparente do órgão normalmente atrasa os pagamentos, gerando insegurança nos exportadores. Fonte: <http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?cod=863076>.

ano disponível é 2006, enquanto que na ALADI tem-se até 2009, porém de forma não definitiva. Partindo-se dos dados de exportação do Brasil, verifica-se que o principal item da pauta de móveis em 2011 foi a posição 940350, com US\$ 3,2 milhões exportados. Entretanto, importa observar o comportamento da única posição do SH, dentro do segmento de móveis, que possui preferência tarifária concedida por Cuba: 940320 – outros móveis de metal.

Desde 2006 os países do Mercosul possuem 100% de margem de preferência para o item, o que representou para o Brasil um crescimento nas exportações deste tipo de móvel de US\$ 1,4 milhão em 2006 para US\$ 4,3 milhões em 2009. Nos anos seguintes os valores reduziram-se¹⁴⁴, porém outros parceiros importantes, como a Europa, também seguiram o mesmo caminho. Segundo duas empresas brasileiras que exportam ao país, a razão para a redução dos valores comercializados é a falta de divisas externas em decorrência da crise cubana, e não a perda de mercado para outros países. A título de comparação, enquanto em 2008 a Europa exportou próximo de US\$ 8 milhões desta posição a Cuba, em 2011 alcançou somente US\$ 1 milhão (EXPORT HELPDESK, 2013).

Além dos processos para integração regional anteriormente analisados o MRE assinou acordos de comércio preferencial¹⁴⁵ com Índia em 2004, Israel em 2007 e União Aduaneira da África Austral – SACU em 2009 através da divisão de negociações extra regionais do Mercosul.

As negociações para firmar um acordo comercial entre Mercosul e Índia iniciaram-se em 2003 com assinatura de um Acordo-Quadro, que tinha como objetivo final o estabelecimento de uma área de livre comércio entre as partes. A negociação de um acordo de preferências tarifárias fixas – ou Acordo de Comércio Preferencial¹⁴⁶ – é etapa intermediária para um Acordo de Livre Comércio.

¹⁴⁴ US\$ 1,3 milhão em 2010 e US\$ 1,4 milhão em 2011. Fonte (Aliceweb2).

¹⁴⁵ A formação de áreas preferenciais de comércio (APCs) gera a necessidade de comprovação da procedência dos produtos beneficiados pelas concessões tarifárias feitas entre os países-membros, através do cumprimento de determinados requisitos. Essas especificações constituem os regimes de origem. A justificativa desses regimes é impedir a extensão da concessão a produtos e/ou países não contemplados pelo tratamento preferencial. Fonte: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4695.

¹⁴⁶ São considerados originários quando o valor CIF de todos os materiais não originários das Partes Signatárias e/ou de origem indeterminada usados na fabricação não exceda 40% do valor FOB do produto final, e o processo final de manufatura seja realizado dentro do território da parte signatária exportadora. Fonte: Regras de Origem para o Acordo Mercosul – Índia, artigo 5.

Em janeiro de 2004, durante visita do Presidente Lula à Índia, foi firmado o texto principal do ACP¹⁴⁷ Mercosul-Índia, sendo os anexos assinados em março de 2005. Seu escopo abrange aproximadamente 450 produtos de cada lado, totalizando cerca de 900 linhas tarifárias. Os 450 itens incluídos pela Índia distribuem-se entre o setor químico (120 itens), máquinas, caldeiras e aparelhos mecânicos (90 itens), têxteis (40 itens) e peles e couros (35 itens). Além de um texto base contendo regras sobre comércio de bens, valoração aduaneira, antidumping e medidas compensatórias, barreiras técnicas ao comércio e medidas sanitárias e fitossanitárias, o acordo possui anexos sobre regras de origem, salvaguardas preferenciais e solução de controvérsias¹⁴⁸.

O Acordo Mercosul-Índia foi o primeiro, de Preferências Tarifárias Fixas (APTF), que o bloco sul-americano celebrou com país fora do continente americano, e está vigente desde 01/06/2009 conforme os Decretos 6.864 e 6.865, que se referem, respectivamente, ao texto do Acordo e ao modelo de certificado de origem a ser adotado pelas partes. Especificamente para o subcapítulo móveis foi negociada uma preferência tarifária unilateral de 20% por parte da Índia para as seguintes posições da nomenclatura comum do Mercosul:

Quadro 14 – Preferências tarifárias fixas da Índia ao Brasil

Código NCM	Descrição apresentada pelo MERCOSUL	Margem de Preferência oferecida pela Índia
94032010	OUTROS MÓVEIS DE AÇO	
94034000	MÓVEIS DE MADEIRA PARA COZINHAS	
94035010	CABECEIRA PARA CAMA, DE MADEIRA	
94035090	OUTRAS MOBÍLIAS PARA CAMA DE MADEIRA	20.0%
94036000	OUTROS MÓVEIS DE MADEIRA	
94038010	MÓVEIS DE VIME OU BAMBU	
94038090	OUTROS MÓVEIS	
94039000	PARTES DE MÓVEIS	

Fonte: MDIC (2013)

Dado que a tarifa média de importação da Índia para móveis situa-se em 10%, a redução de 2 pontos percentuais não impactou significativamente no volume de exportações do Brasil a esse mercado. Assim, dentre os países fornecedores de

¹⁴⁷ Acordo de Comércio Preferencial.

¹⁴⁸ Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/america-do-sul/dnc-i-2013-divisao-de-negociacoes-extra-regionais-do-mercosul-i/negociacoes-comerciais-mercosul-2013-india>, acesso em 10 de julho de 2013.

móveis à Índia o Brasil situava-se na 52ª posição em 2011, com US\$ 234 mil exportados¹⁴⁹.

Importante observar que as estatísticas apresentadas pela Índia mencionam uma variação positiva de 485%¹⁵⁰ para o Brasil entre 2009, ano que as preferências entram em vigor, e 2011. Pelo lado do Brasil, entretanto, o sistema Aliceweb2 apresenta valores bem mais modestos¹⁵¹.

Depreende-se que esta diferença resulte da classificação aduaneira na Índia, onde importadores registram mercadorias como sendo partes de móveis, por exemplo, para beneficiar-se do menor imposto de importação. Por esta razão, conclui-se que o acordo de livre comércio, no que tange ao segmento moveleiro, necessita ser aprofundado para impactar nos valores comercializados. Para que ocorra um aumento da margem de preferência concedido pela Índia, no entanto, faz-se necessário uma contrapartida do Mercosul, que não concede nenhuma preferência à Índia para a tarifa de importação para móveis de países externos ao Mercosul, atualmente fixada em 18%.

Em dezembro de 2007 Mercosul e Israel assinaram Acordo de Livre Comércio, finalizando processo de negociações que havia iniciado em 2005. O Congresso Brasileiro ratificou o texto do ALC em dezembro de 2009, e o mesmo entrou em vigor em abril de 2010. O acordo cobre os seguintes temas: comércio de bens, regras de origem, salvaguardas, cooperação em normas técnicas, cooperação em normas sanitárias e fitossanitárias, cooperação tecnológica e técnica e cooperação aduaneira.

O acordo com Israel é o primeiro ALC do Mercosul com parceiro não pertencente à ALADI. Segundo o Itamaraty¹⁵² sua conclusão, além de promover oportunidades comerciais concretas, reafirma o interesse do Mercosul em negociar acordos comerciais ambiciosos. Como Israel já possui acordos de livre comércio com Estados Unidos, União Europeia, México, Canadá e AELC¹⁵³, a partir da vigência do ALC Mercosul-Israel, os exportadores do cone sul passaram a se

¹⁴⁹ Fonte: ITC, 2013.

¹⁵⁰ Fonte: ITC, 2013.

¹⁵¹ US\$ 29 mil em 2009, US\$ 62 mil em 2010 e US\$ 42 mil em 2011.

¹⁵² Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/notas-a-imprensa/2007/12/18/acordo-de-livre-comercio-mercosul-israel>, acesso em 26 de junho de 2013.

¹⁵³ Associação Europeia de Livre Comércio. Bloco econômico formado entre Islândia, Noruega, Suíça e Liechtenstein.

beneficiar das mesmas condições de acesso àquele mercado já usufruídas pelos países e regiões mencionados.

A liberalização israelense inclui oito mil códigos tarifários que obedecem a um cronograma de redução tarifária em um período de oito anos. Do outro lado a liberalização do Mercosul abrange 9.424 itens, que, em sua quase totalidade, terão a importação proveniente de Israel isenta de tarifas em 10 anos. O cronograma de desgravação do Acordo está assim organizado:

Categoria A - tarifas aduaneiras eliminadas na entrada em vigência do Acordo.

Categoria B - tarifas aduaneiras eliminadas em quatro partes iguais - a primeira na vigência do Acordo, e as outras no dia primeiro de janeiro de cada ano subsequente.

Categoria C - tarifas aduaneiras eliminadas em oito partes iguais - a primeira na vigência do Acordo, e as outras no dia primeiro de janeiro de cada ano subsequente.

Categoria D - tarifas aduaneiras eliminadas em dez partes iguais - a primeira na vigência do Acordo, e as outras no dia primeiro de janeiro de cada ano subsequente.

Categoria E - tarifas aduaneiras sujeitas a preferências conforme especificada para cada item tarifário na entrada em vigência do Acordo.

A oferta israelense para o Mercosul nas cestas A a D cobre 95% do total das exportações brasileiras (sendo que Israel ofertou, na cesta A, 75% de suas linhas tarifárias). A oferta do Mercosul para Israel nas cestas A a D cobre 92% do volume importado pelo Brasil daquele país (sendo que o Mercosul ofertou 35% de suas linhas tarifárias na cesta C, 27% na D e 24% na A).

Especificamente para o setor moveleiro, Israel classificou a totalidade do subcapítulo 9403 na categoria A, ou seja, móveis originários do Mercosul foram completamente desgravados a partir da assinatura do acordo. Em que pese uma tarifa média de 12% para a maioria das posições tarifárias, a completa isenção é particularmente relevante para alguns tipos de móveis¹⁵⁴, os quais são gravados com uma tarifa de importação, aplicada a Nações Mais Favorecidas, de 100%. Pelo lado do Mercosul, no entanto, a oferta foi mais conservadora: o imposto de importação de 18% está sendo reduzido em 10 partes iguais (categoria D), em base anual a partir da assinatura do acordo.

O ALC ainda não produziu efeito sobre os volumes transacionados, dado que iniciou vigência em abril de 2010; no entanto, em 2011 as exportações brasileiras de

¹⁵⁴ Móveis importados com pia ou lavatório embutido: 94032011, 94034011, 94036011, 94037011, 94038911.

móveis totalizaram um crescimento de 32% comparativamente à 2010 (ITC, 2013). Este melhor desempenho deve-se, também, à reduzida base de comparação, visto que em 2011 as importações israelenses de móveis brasileiros totalizaram somente US\$ 263 mil, posicionando o Brasil no 49º. lugar entre os fornecedores.

O Mercosul também assinou acordos de livre comércio com a União Aduaneira da África Austral¹⁵⁵ em 2009, Egito em 2010, e Palestina em 2011, porém ainda estão em diferentes etapas de incorporação aos ordenamentos jurídicos das partes signatárias.

As negociações para um acordo comercial entre Mercosul e África do Sul iniciaram-se em dezembro de 2000 com a assinatura de um Acordo-Quadro. Em junho de 2003 as negociações foram ampliadas devido à reestruturação do bloco econômico ao qual a África do Sul pertence – SACU. O objetivo é futuramente estabelecer uma área de livre comércio entre o Mercosul e a SACU; como passo intermediário foi negociado um Acordo de Comércio Preferencial - ACP, assinado em abril de 2009.

O ACP Mercosul-SACU possui um texto-base e os seguintes anexos: lista de preferências oferecidas pelo Mercosul à SACU; lista de preferências oferecidas pela SACU ao Mercosul; Regras de Origem; Salvaguardas; Solução de Controvérsias; Medidas Sanitárias e Fitossanitárias; e Cooperação Aduaneira. O ACP Mercosul-SACU é o terceiro acordo comercial extra regional assinado pelo Mercosul, após o ACP Mercosul-Índia (2004-2005) e o ALC Mercosul-Israel (2007), e tem como principal objetivo facilitar o acesso aos mercados dos dois grupos regionais, incrementando não somente o fluxo de mercadorias, mas também as oportunidades de investimentos para ambos os lados.

A lista de ofertas do MERCOSUL conta com 1.076 códigos NCM/SH 2007, e a oferta da SACU com 1.026 códigos. Os setores contemplados pelo acordo foram: agrícola, pesqueiro, têxtil e vestuário, aparelhos de ótica, autopeças, plásticos e suas obras, químicos, siderúrgicos, eletroeletrônicos, móveis, bens de capital e ferramentas, entre outros.

¹⁵⁵ SACU – Southern African Customs Union. Compreende África do Sul, Botsuana, Lesoto, Namíbia e Suazilândia. Foi estabelecida em 1910, o que a torna a União Aduaneira mais antiga do mundo. Seu objetivo principal era o de promover desenvolvimento econômico por meio de uma coordenação regional do comércio. Inicialmente, a SACU foi regida pelos acordos de 1910 e 1969. Com a independência da Namíbia, em 1990, e o fim do regime do Apartheid na África do Sul em 1994, foram iniciadas novas negociações que culminaram no acordo de 2002, que incrementou a institucionalização do bloco. Fonte: www.itamaraty.gov.br.

Especificamente para o setor moveleiro, as preferências tarifárias foram negociadas como segue: pelo lado do Mercosul não foi concedida nenhuma preferência sobre os atuais 18% da TEC; pelo lado da SACU foi concedida uma margem de preferência de 10%, a ser aplicada quando da vigência do acordo. Apesar da África do Sul responder por cerca de 91% do PIB e 87% da população da SACU (ITAMARATY, 2013), como mercado importador de móveis dentro do bloco a Namíbia possui praticamente a mesma relevância para o Brasil, tendo adquirido US\$ 4,6 milhões em móveis no ano de 2011¹⁵⁶. Para a África do Sul as exportações brasileiras da posição SH 9403 totalizaram US\$ 5,3 milhões em 2011, posicionando o país como o 8º maior fornecedor. Os principais produtos são móveis para quartos de dormir – 940350 e outros móveis de madeira – 940360; ambos atualmente gravados com uma alíquota de 20% para o Brasil, mas que será reduzida para 18% tão logo o acordo MERCOSUL-SACU entre em vigor.

As tratativas com o Egito iniciaram em julho de 2004 durante a XXVI Reunião do Conselho Mercado Comum, quando Mercosul e Egito firmaram um Acordo-Quadro visando ao estabelecimento de uma área de livre comércio entre ambas as partes. Desde então cinco rodadas foram realizadas, culminando com a assinatura, em agosto de 2010, do ALC Mercosul-Egito. Trata-se de um acordo de abertura de mercados para bens, com cláusula sobre a possibilidade de entendimentos, no futuro, de acesso aos mercados de serviços e investimentos. Este ALC é o segundo do tipo concluído com parceiro extra regional, e o primeiro firmado com país árabe. O acordo já foi ratificado pelo Egito, faltando somente ser aprovado pelo parlamento dos países-membros do Mercosul. Segundo o Itamaraty¹⁵⁷, este acordo é parte do empenho do Mercosul em ampliar entendimentos com parceiros no Oriente Médio e no Magrebe, a exemplo do acordo de livre comércio com Israel e das negociações com Marrocos, Jordânia e Conselho de Cooperação do Golfo.

O cronograma de desgravação tarifária é composto pelas cestas: A (imediate), B (quatro anos), C (oito anos), D (dez anos) e E (cronograma de desgravação a ser definido por Comitê Conjunto). Na negociação de móveis observa-se uma postura conservadora de ambos os lados, agravada pela Argentina, que classificou algumas posições como sensíveis e recebeu do Egito o mesmo

¹⁵⁶ Posição 9403 do SH. Em 2008 o valor exportado foi de US\$ 9,8 milhões. Fonte: Aliceweb2.

¹⁵⁷ <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/america-do-sul/dnc-i-2013-divisao-de-negociacoes-extra-regionais-do-mercosul-i/negociacoes-comerciais-mercosul-2013-egito>.

tratamento. No caso brasileiro apenas as posições 940350 e 940360 possuem um cronograma de liberalização mais reduzido; para os demais móveis fabricados no Egito o prazo será de 10 anos até que estejam totalmente desgravados.

Quadro 15 – Acordo Mercosul – Egito. Cronograma para móveis

	NCM	Description	MERCOSUR	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay
Oferta do Mercosul	94031000	Metal furniture of a kind used in offices	D				
	94032000	Other metal furniture	D				
	94033000	Wooden furniture of a kind used in offices	D				
	94034000	Wooden furniture of a kind used in the kitchen	concessões individuais	E	D	D	D
	94035000	Wooden furniture of a kind used in the bedroom	concessões individuais	E	B	D	B
	94036000	Other wooden furniture	concessões individuais	E	A	D	D
	94037000	Furniture of plastics	D				
	94038100	Of bamboo or rattan	D				
	94038900	Others	D				
	94039010	Of wood	D				
	94039090	Others	D				
	H.S.Code	DESCRIPTION	MERCOSUR	Argentina	Brazil	Uruguay	Paraguay
Oferta do Egito	9403.10	- Metal furniture of a kind used in offices	D				
	9403.20	- Other metal furniture	D				
	9403.30	- Wooden furniture of a kind used in offices	D				
	9403.40	- Wooden furniture of a kind used in the kitchen	D	E			
	9403.50	- Wooden furniture of a kind used in the bedroom	D	E			
	9403.60	- Other wooden furniture	D	E			
	9403.70	- Furniture of plastics	D				
	9403.81	- Of bamboo or rattan	D				
	9403.89	- Other	D				
	9403.90	- Parts	D				

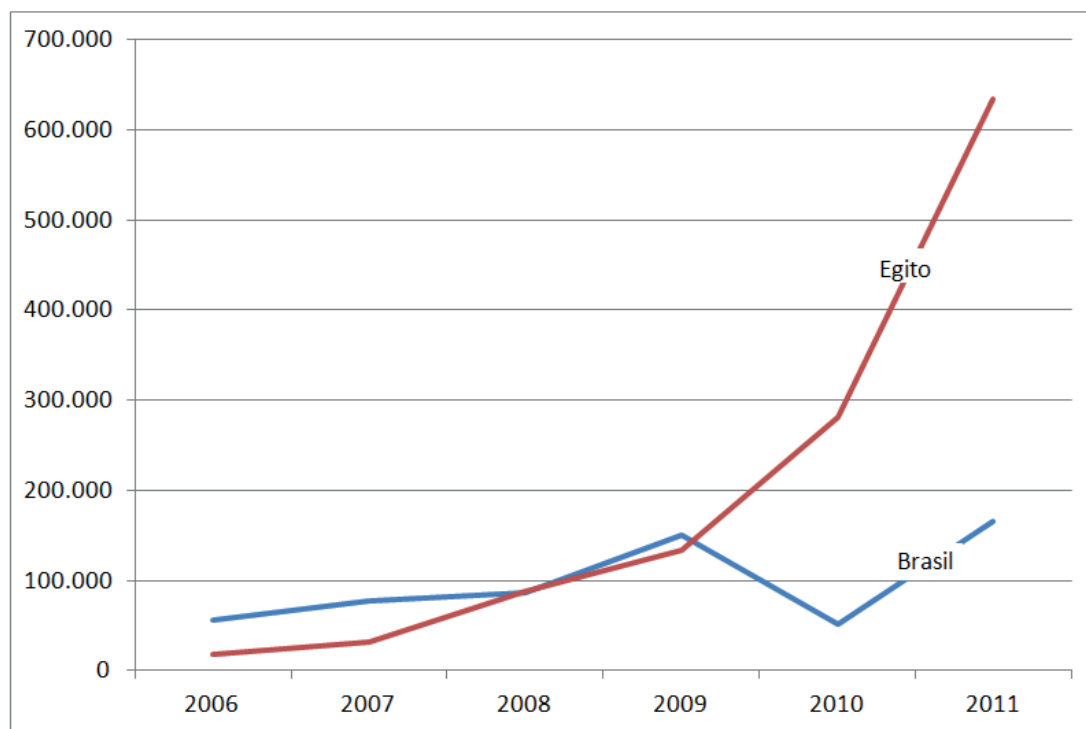
Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2013)

No segmento moveleiro este acordo apresenta potencial favorável ao Egito, já que antes mesmo de iniciar sua vigência as importações brasileiras de móveis deste país cresceram 125% entre 2010 e 2011. O intercâmbio de móveis entre Brasil e Egito em 2011 totalizou US\$ 883 mil, sendo que o Brasil exportou US\$ 166,6 mil e importou US\$ 716,5 mil.

A figura 26 apresenta a evolução das importações e exportações entre Brasil e Egito para a posição 940360 entre os anos de 2006 e 2011. Nesta categoria o

Egito posicionava-se como o quarto maior fornecedor ao Brasil em 2011, atrás apenas de China, Espanha e Itália.

Figura 26 – Brasil e Egito - Evolução das exportações recíprocas da SH 940360.



Fonte: Aliceweb2 (2013)

Reafirmando o interesse em ampliar entendimentos com países do Oriente Médio e do mundo árabe, o Mercosul assinou acordo-quadro com a Organização para a Libertação da Palestina e, já no final do ano seguinte, o Acordo de Livre-Comércio Mercosul-Palestina.

As negociações foram baseadas em um Comitê formado em outubro de 2011, que se reuniu pela primeira vez em Ramalá. O escopo do Acordo cobre os seguintes temas: comércio de bens; regras de origem; salvaguardas bilaterais; regulamentos técnicos, normas e procedimentos de avaliação e conformidade; medidas sanitárias e fitossanitárias; cooperação técnica e tecnológica; disposições institucionais e solução de controvérsias. Trata-se de um acordo de abertura de mercados para bens com cláusula evolutiva sobre a possibilidade de entendimentos, no futuro, para acesso a mercados em serviços e investimentos. Atualmente o acordo está em processo de incorporação aos ordenamentos jurídicos internos das partes signatárias, sendo que o texto final baseia-se nas seguintes cestas de desgravação

propostas¹⁵⁸: A (desgravação imediata), B (quatro anos), C (oito anos), D (dez anos) e E (quotas ou margens de preferência). Dos produtos ofertados pelo Mercosul, aproximadamente 25,9% foram em Cesta A, 10,2% em Cesta B, 37,4% em Cesta C, 26% em Cesta D e 0,5% em Cesta E. O Mercosul ofertou em Cesta A produtos de interesse exportador palestino, tais como azeite de oliva, produtos alimentícios, pedras e mármore; no caso de móveis, no entanto, a oferta foi conservadora: para as posições 940310 (móveis de metal para escritório) a 940370 (móveis de plástico) o prazo para desgravação total é de 8 anos, enquanto que para a classe de móvel 940380 e componentes - 94039010 e 94039090 o prazo é de 10 anos. Pelo lado da Palestina todos os tipos de móveis da posição 9403 estarão imediatamente desgravados do imposto de importação tão logo o acordo entre em vigência.

Em 2011 a Palestina adquiriu cerca de US\$ 16 milhões em móveis do exterior, dos quais 0 dos países do Mercosul. Os principais fornecedores foram a China, com US\$ 9 milhões, Israel com US\$ 2,7 milhões e Turquia com US\$ 1,1 milhões. As exportações, por sua vez, totalizaram US\$ 26 milhões, sendo Israel o único destino.

O Mercosul também assinou acordos-quadro com o Marrocos em 2004, com o Conselho de Cooperação do Golfo em 2005, Paquistão em 2006, Jordânia em 2008 e Síria em 2010; com nenhum destes países, entretanto, avançou-se para uma etapa de preferências tarifárias¹⁵⁹.

O quadro 16 apresenta os acordos de preferência tarifária para móveis atualmente vigentes no Brasil/Mercosul.

¹⁵⁸ Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/america-do-sul/dnc-i-2013-divisao-de-negociacoes-extra-regionais-do-mercosul-i/negociacoes-comerciais-mercosul-palestina>, acesso em 10 de agosto de 2013.

¹⁵⁹ A título de comparação, as tarifas médias de importação de móveis para a Jordânia situam-se em 30%, do Paquistão 25% e da Síria 40%.

Quadro 16 – Acordos brasileiros de Preferência Tarifária para móveis.

País	Acordo	Data do Acordo	Tipo	Nomenclatura
Argentina	APTR04 - Argentina - Brasil	28/12/84	Exportação	NALADI/SH 96
Argentina	ACE18 - Mercosul	27/05/92	Exportação	NCM/SH 2012
Bolívia	ACE36-MERCOSUL-BOLIVIA	28/05/97	Exportação	NALADI/SH
Chile	APTR04 - Chile - Brasil	28/12/84	Exportação	NALADI/SH 96
Chile	ACE35-MERCOSUL-CHILE	19/11/96	Exportação	NALADI/SH
Colômbia	APTR04 - Colômbia - Brasil	28/12/84	Exportação	NALADI/SH 96
Colômbia	ACE59 - Mercosul - Colômbia	31/01/05	Exportação	NALADI/SH 96
Cuba	APTR04 - Cuba - Brasil	28/12/84	Exportação	NALADI/SH 96
Cuba	SGPC-Mercosul-Cuba	21/08/91	Exportação	Nomenclatura Cubana
Cuba	ACE62-Mercosul-Cuba	26/03/07	Exportação	Naladi 2002
Equador	ACE59 - Mercosul - Equador	31/01/05	Exportação	NALADI/SH 96
Índia	APTF-Mercosul-Índia	29/05/09	Exportação	Nomenclatura Indiana
Israel	ALC-Mercosul-Israel	27/04/10	Exportação	Nomenclatura Israelense
Libia	SGPC-Mercosul-Libia	21/08/91	Exportação	Nomenclatura Líbia
México	APTR04 - México - Brasil	28/12/84	Exportação	NALADI/SH 96
México	ACE53-Brasil-México	23/09/02	Exportação	Naladi 1996
Paraguai	ACE18 - Mercosul	27/05/92	Exportação	NCM/SH 2012
Peru	ACE58 - Mercosul - Peru	29/12/05	Exportação	NALADI/SH 96
Uruguai	ACE18 - Mercosul	27/05/92	Exportação	NCM/SH 2012
Venezuela	APTR04 - Venezuela - Brasil	28/12/84	Exportação	NALADI/SH 96
Venezuela	ACE59 - Mercosul - Venezuela	31/01/05	Exportação	NALADI/SH 96

Fonte: Base de dados CAPTA – Consulta aos Acordos de Preferência Tarifária (2013)

Dentre os acordos em fase de negociação, importa analisar a possível área de livre comércio entre Mercosul e União Europeia. As tratativas para a criação deste ALC iniciaram-se de maneira formal em 1996 com o “Acordo-Quadro Inter-regional de Cooperação”. Os objetivos traçados neste acordo eram de aproximação e cooperação em todas as áreas, objetivando reforçar a parceria política, de atividades de cooperação, criação de zona de livre-comércio - observando-se a sensibilidade de alguns produtos - e respeitando-se as regras da OMC (WAQUIL *et al.*, 2003, p.4). As negociações, porém, foram paralisadas formalmente em 2004 diante de desentendimentos entre os líderes dos dois blocos. À época as negociações estavam bastante avançadas, e ofertas concretas para desgravação tarifária haviam sido apresentadas por ambos os lados. Presume-se que a ampliação da União Europeia neste mesmo ano, com o ingresso de dez novos países do Leste, tenha sido uma das razões para a paralização das negociações pelo lado europeu.

A proposta do Mercosul previa cinco cestas de produtos, com diferentes prazos para liberalização. Além delas incluiu-se, em um último momento, um grupo de produtos com uma margem de preferência constante de 20% e outro sem definição do cronograma de liberalização. “Assim, por exemplo, os produtos incluídos na categoria A teriam uma liberalização plena imediata, enquanto aqueles com preferência fixa teriam uma redução de apenas 20%, sem nunca atingir o estágio de livre-comércio” (KUME *et al.*, 2004, p.2).

Quadro 17 – Mercosul – EU: calendário de reduções tarifárias em 2004

Categoria/ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	100										
B	50	50	100								
C	11	22	33	44	55	66	77	88	100		
D	0	10	15	25	30	40	50	60	70	85	100
E	0	0	10	15	25	35	45	55	70	85	100
Preferência fixa	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Não definido											

Fonte: Kume *et al.* (2004, p. 3)

Especificamente para o setor moveleiro verifica-se que este era tratado pelo Mercosul como extremamente sensível, pois na oferta de setembro de 2004 todos os segmentos do setor foram incluídos na categoria E¹⁶⁰.

Em 2010 os comissários da UE aprovaram, apesar da oposição de alguns países do bloco liderados pela França, a retomada das negociações comerciais para a assinatura do acordo de livre comércio com o Mercosul. As negociações têm se concentrado na elaboração do marco normativo (acesso a mercado em bens, defesa comercial, solução de controvérsias, concorrência, investimentos, serviços, barreiras técnicas, medidas sanitárias e fitossanitárias, regras de origem, entre outros).

Uma das preocupações do setor industrial do Mercosul é quanto à real origem das mercadorias europeias; para evitar que ocorra triangulação com produtos originários na Ásia, regras de origem vêm sendo discutidas. O quadro 18 apresenta

¹⁶⁰ Fonte: SICE - Foreign Trade Information System. Disponível em: http://www.sice.oas.org/TPD/MER_EU/MER_EU_e.asp. Acesso em 20 de julho de 2013

a lista das operações de complemento de fabrico ou de transformação a efetuar em matérias não originárias para que o produto transformado possa adquirir a qualidade de produto originário (texto em negociação):

Quadro 18 – ALC Mercosul e UE - regras específicas de origem para móveis.

Código SH	Descrição do produto	Operação ou transformação aplicável às matérias não-originárias que confere a qualidade de produto originário	
9401 e 9403	Móveis de metal comum, com tecido de algodão não guarnecido, de peso não superior a 300 g/m ² .	Fabricação na qual as matérias não originárias utilizadas são classificadas em uma posição tarifária diferente da do produto, ou Fabricação a partir de tecidos de algodão que se apresentem em uma forma própria para utilização dos produtos das posições 9401 ou 9403, desde que: - o seu valor não exceda 25% do preço <i>ex-fábrica</i> do produto, e - todas as matérias utilizadas sejam originárias e classificadas em uma posição diferente das posições 9401 ou 9403	Fabricação na qual o valor de todas as matérias não-originárias utilizadas não exceda 40% do preço <i>ex-fábrica</i> do produto

Fonte: MDIC (2013)

O acordo entre os dois blocos segue em negociação, mas para que desta vez os objetivos sejam alcançados, será necessário que ambos façam movimentos sólidos e significativos na abertura de seus setores econômicos considerados sensíveis – setor agrícola para a UE e o setor industrial para o Mercosul.

O segundo instrumento de análise da atuação da diplomacia econômica, dentro do âmbito da dimensão sistêmica, é a criação de embaixadas no exterior. Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso a atuação do Brasil na arena internacional foi caracterizada por um multilateralismo moderado e que atribuía grande ênfase ao direito internacional. Já o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva ostentava um forte multilateralismo e defendia a soberania e a igualdade de todos os países, com maior ênfase retórica do que tinha sido o caso na anterior administração. “Enquanto FHC buscou desenvolver relações políticas com outras potências médias, Lula perseguiu uma estratégia de alianças com outras potências médias e economias emergentes” (ALMEIDA, 2004, p 166). Neste sentido, enquanto durante o governo Fernando Henrique foram abertas 16 novas embaixadas, no governo Lula foram 50.

Abrimos (ou reabrimos), desde 2003, mais de 50 postos, sobretudo na África, ampliando nossa malha diplomática de cerca de 150 para mais de

200 representações brasileiras no exterior (...). Recentemente abrimos Embaixadas em cinco países caribenhos, concluindo um processo que assegurou representação diplomática brasileira em toda a América Latina e Caribe, incluindo-se nesse aumento 52 [novas] embaixadas, seis missões junto a organizações internacionais, 22 consulados e um escritório de representação, na Palestina. Além disso, também se percebe nesse período um aumento significativo no número de representações estrangeiras existentes em território brasileiro. (AMORIM, 2011, p. 171, 244)

O continente onde o Brasil mais cresceu em número de embaixadas foi a África, onde atualmente possui 39 – 23 a mais do que no governo FHC. Além da África, cresceram as representações na América Central e Caribe – 15 novas representações. Por fim, no continente asiático foram abertas 13 novas embaixadas, concentradas no subcontinente indiano e na região que fazia parte do antigo espaço soviético.

Segundo o ex-Chanceler Celso Amorim, o grande número de novas representações diplomáticas justifica-se pela necessidade de se ter uma presença constante em zonas que adquiriram maior importância no contexto pós-guerra fria, na perspectiva de ampliar as relações comerciais e de fortalecer as relações diplomáticas e a cooperação com os países em desenvolvimento. “Além disso, dispondo de um maior número de embaixadas o Brasil conseguiria promover maior divulgação do seu potencial como mercado e como parceiro econômico, bem como de suas empresas” (DUARTE, 2012, p. 313). Entre 2003 e 2010, além do crescimento de 45% da rede diplomática brasileira¹⁶¹ - em 2002 eram 150, e ao final de 2010 alcançaram 216, o número de diplomatas cresceu 40%, passando de 997 para 1.400 no mesmo período.¹⁶²

A criação de uma embaixada, por si, não significa efetivamente maior apoio ao intercâmbio comercial, pois além da função econômica a representação diplomática visa a desenvolver também as relações culturais e políticas entre os dois Estados. Neste sentido, para o caso brasileiro importa analisar o impacto da criação das denominadas SECOMs¹⁶³, que são as “antenas” do Departamento de Promoção

¹⁶¹ Embaixadas, representações, consulados e vice-consulados.

¹⁶² Fonte: http://www.ipea.gov.br/porta1/index.php?option=com_content&view=article&id=6458, acesso em 21 de julho de 2013.

¹⁶³ Setores de Promoção Comercial dentro de algumas das embaixadas/consulados brasileiros. Conforme editorial do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos - DPR, em 2009 houve a reativação de 18 SECOMs em Embaixadas e em Consulados do Brasil em países que representam novas fronteiras comerciais para as exportações brasileiras. Essa medida elevou o número de SECOMs de 66 para 100, e de países nos quais o DPR está presente, de 54 para 73.

Comercial e Investimentos do Ministério das Relações Exteriores instaladas atualmente em 101 postos considerados estratégicos no exterior. Estas são responsáveis pela captação e pela divulgação de informações sobre demandas de importação de produtos brasileiros e de investimento, apoiando empresas brasileiras na busca por novos mercados e negócios, bem como a participação de empresários em feiras, missões e em outros eventos. Além disso, produzem pesquisas de mercado, análises de competitividade, de concorrência e estudos correlatos.

O estabelecimento dos SECOMs nas embaixadas e consulados não depende de ato administrativo formal, razão pela qual não há como estabelecer data específica para sua criação. Consultado, o Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty forneceu lista de SECOMs incluídos no sistema Extranet DPR desde sua instalação, em novembro de 2003. O sistema Extranet DPR foi inaugurado em 10/11/2003, contando com a maioria dos SECOMs existentes naquele momento¹⁶⁴. Desde então foram progressivamente incluídos os setores constantes no quadro 19, o qual também apresenta as importações de móveis de cada país que tiveram origem no Brasil e no resto do mundo em dois períodos: um ano e três anos após a criação do SECOM.

Fonte: <http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/Periodicos/PUBRevistaDPRNews.pdf>, acesso em 08/06/2013.

¹⁶⁴ CHAGAS, Francisco C., Ministro Coordenador-Geral de Modernização (CMOR) - Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior (SGEX), MRE. Data de Criação dos SECOMs [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lgmury@gmail.com> em 20 de junho de 2013.

Quadro 19 – Importação de móveis em países com SECOM.

SECOM	País	Criação	Importações de móveis do Brasil (SH 9403) em US\$ mil		Importações totais de móveis (SH 9403) em US\$ mil	
			Ano seguinte ao da criação do SECOM	3 anos após a criação do SECOM	Ano seguinte ao da criação do SECOM	3 anos após a criação do SECOM
Manila	Filipinas	23/4/2004	0	0	39.916	58.361
Paramaribo	Suriname*	23/4/2004				
Luanda	Angola	26/4/2004	12.319	40.522	80.848	180.909
Havana	Cuba	28/4/2004	5.777	5.037	31.092	35.502
Damasco	Síria	3/5/2004	0	0	4.898	6.825
Islamabad	Paquistão	3/5/2004	0	0	12.295	21.535
Montreal	Canadá	5/5/2004	14.950	15.649	1.845.984	2.468.895
Praia	Cabo Verde	5/5/2004	581	667	7.502	7.597
São Francisco	Estados Unidos	5/5/2004	379.940	206.379	18.201.572	19.272.992
Houston		6/5/2004				
Chicago		11/5/2004				
Barcelona	Espanha	17/5/2004	39.935	62.556	1.357.793	1.983.395
Nairobi	Quênia	25/5/2004	61	64	10.978	17.729
Tripoli	Libia	3/5/2007	23	0	133.259	221.439
Vancouver	Canadá	6/3/2008	7.698	10.579	2.135.659	2.651.740
Atlanta	Estados Unidos	22/9/2008	93.204	89.770	13.486.214	16.380.233
Liubliana	Eslovênia	21/11/2008	120	103	137.265	147.077
Camberra	Austrália	1/4/2010	1.361		1.435.100	
Frankfurt	Alemanha	1/4/2010	22.544		5.603.927	
Kuaite	Kuaite*	1/4/2010				
Bratislava	Eslováquia	24/6/2010	353		250.297	
Doha	Catar***	12/8/2010	359		268.947	
Cidade do Cabo	África do Sul	30/8/2010	3.554		231.400	
Mumbai	Índia	30/8/2010	234		545.173	
Roterdã	Holanda	30/8/2010	13.456		1.926.929	
Cantão	China	31/8/2010	61		605.519	
Istambul	Turquia	31/8/2010	34		348.733	

* Dados não disponíveis ** Dados de 2006 *** Dados de 2010

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MRE e ITC

Dos países que recentemente passaram a contar com uma secretaria brasileira especialmente voltada para o comércio, apenas Angola, Cabo Verde e Canadá apresentaram, três anos após sua criação, um crescimento das importações de móveis do Brasil em percentual acima ao do total geral¹⁶⁵; para os demais houve diminuição da participação brasileira ou nenhuma exportação de móveis registrada.

Os dados expostos anteriormente sugerem que o Brasil deva ser mais incisivo na busca por parceiros comerciais. Dado que o grau de complexidade da economia brasileira ampliou-se fortemente, o tamanho do mercado faz diferença.

¹⁶⁵ Para SECOMs criados após 2008 não é possível apresentar a evolução após três anos.

Na avaliação de especialistas, a maior parte dos acordos de comércio exterior mantidos pelo Brasil é com mercados de pouca expressão. Segundo eles, o país precisa acelerar a conquista de grandes mercados consumidores como Estados Unidos, União Europeia, Japão e China para assegurar sua sobrevivência na economia globalizada¹⁶⁶.

Uma alternativa para solucionar esta questão seria flexibilizar a cláusula do Mercosul, que obriga à negociação em conjunto com os países do bloco. Existe uma grande heterogeneidade entre os países, e o que interessa ao Brasil não necessariamente se aplica à Argentina, ao Paraguai, ao Uruguai ou à Venezuela.

Trata-se de uma questão diplomática e política a ser resolvida, porém necessária para permitir que a diplomacia econômica brasileira possa se desenvolver plenamente, atuando em benefício do país. Por outro lado, atribuir toda a responsabilidade sobre a falta de acordos somente ao Mercosul não procede, pois a União Europeia é formada por 27 países igualmente heterogêneos e possui mais acordos comerciais do que o Mercosul. Ademais, a partir dos exemplos listados para móveis, cabe observar a postura defensiva na negociação de desgravações tarifárias com países de pouca expressão, como a Palestina, por exemplo. No mundo globalizado, obter novos mercados significa abrir o seu, a partir do princípio da reciprocidade.

4.2.2 Dimensão Estrutural

Como apontado na teoria sobre Competitividade Dinâmica, dentre as atividades do Estado no âmbito da dimensão estrutural menciona-se a implantação de política de incentivos à internacionalização de suas empresas. Neste sentido, a partir dos acordos firmados entre países/blocos econômicos, bem como da estrutura diplomática criada no exterior¹⁶⁷, inicia-se a atuação do nível imediatamente abaixo à diplomacia econômica - a diplomacia comercial.

¹⁶⁶ Fonte: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-08-24/brasil-precisa-ser-mais-agressivo-na-busca-por-parceiros-comerciais-dizem-especialistas>, acesso em 31 de agosto de 2013.

¹⁶⁷ Integrantes da dimensão sistêmica.

No Brasil, até o final da década de 1980 a CACEX, Carteira de Comércio Exterior¹⁶⁸, detinha o poder de decidir e de operacionalizar as medidas de política de comércio exterior. A CACEX atuava diretamente na promoção de exportações, pois dispunha de recursos autônomos para tal, além de dirigir, na prática, a *trading company* criada pelo Banco do Brasil - a Companhia Brasileira de Entrepósitos Comerciais – Cobec (VEIGA e IGLESIAS, 2002, p. 57). No ano de 1990 a CACEX foi extinta em meio a um processo de liberalização comercial, no qual também foram eliminadas medidas não-tarifárias de restrição a importações diretamente administradas pelo órgão. O então presidente Collor promoveu uma ampla reorganização institucional, fundindo os três ministérios da área econômica: Fazenda, Planejamento e Indústria e Comércio em um – o Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, e que tinha, dentre outras atribuições, formular e executar a política industrial e de comércio exterior.

No governo seguinte, do Presidente Itamar Franco, o MEFP foi desmembrado; retorna o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, a ele vinculados o Departamento de Comércio Exterior - DECEX e a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX.

Já em 1995, durante o governo Fernando Henrique, foi criada a Câmara de Comércio Exterior da Presidência da República (CAMEX) com o objetivo de elaborar e coordenar uma política de médio prazo para o comércio exterior. Originalmente a Camex era presidida pelo Ministro-Chefe da Casa Civil e formada pelos Ministros das Relações Exteriores, da Fazenda, do Planejamento, da Indústria e Comércio e Agricultura, além do presidente do Bacen.

Em 1998 o Ministério da Indústria e Comércio, representado por seu ministro, passa a presidir a Camex. Em 2001 as competências, estrutura e organização interna do órgão são alteradas para que o MDIC possa fixar diretrizes e procedimentos em questões como política tarifária na importação/exportação, defesa comercial, negociações internacionais e promoção comercial.

“O fato de o MDIC presidir a CAMEX gerou uma ambiguidade institucional, dado que a câmara havia sido originalmente concebida para ser um colegiado de ministros, e não um órgão cuja secretaria executiva encontrava-se no organograma

¹⁶⁸ A CACEX era uma carteira específica do Banco do Brasil, formalmente subordinada ao Ministério da Fazenda, mas, enquanto secretaria-geral do Concex – posição que passou a ocupar em 1966 – situava-se na área do Ministério da Indústria e Comércio (MIC). Seu diretor era, no entanto, nomeado diretamente pelo presidente da República (VEIGA e IGLESIAS, 2002, p.57).

do ministério, subordinando-se, pois a ele” (BONELLI, 2001, p.25). A ausência de uma coordenação superior efetiva resultou, ao longo da década de 2000, na ampliação de forma independente das estruturas federais brasileiras para a promoção comercial e atração de investimentos, tanto pelo Ministério das Relações Exteriores quanto pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, gerando duplicidade de funções.

Segundo o Ministério das Relações Exteriores¹⁶⁹, o seu Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) é a unidade competente para atuar em benefício do setor exportador brasileiro através da coordenação de missões e feiras comerciais, além da organização do portal Brasilglobalnet¹⁷⁰, o qual disponibiliza vários conteúdos relacionados ao comércio exterior. Dentre as atribuições do DPR estão a definição e a implementação de políticas de promoção das exportações brasileiras e de atração de investimentos estrangeiros, além do apoio ao processo de internacionalização de empresas brasileiras e a divulgação do produto turístico nacional.

Criado no início da década de 1970, o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos do Ministério das Relações Exteriores visa a oferecer à comunidade empresarial amplo leque de produtos e serviços em conjunto com outros órgãos da administração pública federal, cada qual dentro de suas melhores práticas e atribuições específicas. Neste sentido, valendo-se do conhecimento e da experiência de seus quadros em diplomacia e em comércio internacional, ao DPR cabe aproximar a oferta de exportações brasileiras à demanda externa e estimular a

¹⁶⁹ <http://www.brazilglobalnet.gov.br/abraziltradenet/p/institucional.aspx>

¹⁷⁰ Originalmente Braziltradenet, o portal de comércio exterior do Ministério das Relações Exteriores, inclui a maior e mais completa rede de informações comerciais da América Latina. Trata-se de instrumento eletrônico do Sistema Brasileiro de Promoção Comercial do MRE, formado pela Direção-Geral de Promoção Comercial (DPR) e Setores de Promoção Comercial (SECOMs) das Embaixadas e Consulados-Gerais brasileiros. O site foi criado em 1998, reestruturado em 2001, remodelado em 2003 e em 2011, quando trocou o nome para Brasilglobalnet. Os objetivos da BrazilTradeNet são: facilitar e incrementar as exportações brasileiras por meio de tecnologia de ponta e da utilização de rede de promoção comercial das Embaixadas e Consulados-Gerais brasileiros; oferecer informações estratégicas para fechamento de negócios entre empresas brasileiras e estrangeiras; ampliar investimentos de empresas estrangeiras no Brasil; e divulgar a imagem do País e a qualidade de seus produtos. A BraziltradeNet direciona-se a médios, pequenos e microempresários; importadores e investidores não-brasileiros; tradings; empresas brasileiras em busca de agentes financeiros estrangeiros; e usuários interessados em comércio exterior. Conforme o perfil e objetivo do usuário, o site apresenta informações diferenciadas. Assim, empresários brasileiros utilizam um canal específico para divulgar seus produtos no mercado internacional e buscar compradores não-brasileiros. Já importadores não-brasileiros empregam outro canal para disponibilizar suas demandas por produtos e localizar exportadores brasileiros. Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/notas-a-imprensa/2003/12/23/novo-site-da-braziltradenet>, acesso em 23 de julho de 2013.

atração de investimentos estrangeiros, contribuindo para o surgimento de uma cultura exportadora nacional; além disso, o departamento participa ativamente da discussão e da elaboração de propostas de políticas governamentais que facilitem a inserção e a presença de empresas brasileiras nos mercados externos, de modo a transformar as oportunidades em benefícios efetivos para o País. O DPR também realiza eventos voltados para a promoção da imagem do Brasil e de sua capacidade produtiva e tecnológica no exterior com o objetivo de associar caráter moderno e dinâmico à percepção internacional do País. Para tanto, trabalha em estreita parceria com entidades representativas do setor privado e com empresas atuantes no mercado externo.

Desde agosto de 2009 o DPR passa por processo de modernização tanto na sua estrutura como na metodologia de trabalho adotada. Esse movimento é reflexo da expansão do comércio brasileiro, através da ampliação dos parceiros comerciais e do fortalecimento da presença de empresas brasileiras no exterior, o que gera novas demandas e requer capacidade de resposta cada vez maior do Itamaraty. Com a inclusão do termo “Investimentos” no nome do DPR em 2010, procurou-se conferir visibilidade às atividades de captação de investimentos e de apoio à internacionalização de empresas, há muito realizadas pelo Departamento (ITAMARATY, 2013). Buscou-se, ademais, modernizar o portal de informações comerciais, a BrasilGlobalNet, por meio da reformulação de sua estrutura e conteúdo.

O DPR conta atualmente com cinco unidades especializadas em Brasília: Divisão de Investimentos (DINV), Divisão de Inteligência Comercial (DIC), Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC), Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG) e Coordenação de Gestão Financeira (CGF), além do Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC). No exterior, o DPR é responsável por 100 Setores de Promoção Comerciais (SECOMs) em 78 países, instalados em postos estratégicos nos cinco continentes¹⁷¹.

Da parte do MDIC, o órgão que atua diretamente na área da diplomacia comercial é a APEX-Brasil, Agência de Promoção de Exportações criada em novembro de 1997 e inicialmente vinculada ao Sebrae¹⁷². Como este órgão, por

¹⁷¹ Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/servicos-do-itamaraty/promocao-comercial/print-nota>, acesso em 15 de dez de 2013.

¹⁷² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

definição de atribuições, somente atua junto a empresas de pequeno porte, o escopo da Apex ao princípio se restringia a este universo de empresas. Nessa fase a Apex dividia as funções de promoção comercial com o Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, limitando-se à parte doméstica da promoção, e o DPR ao apoio externo disponibilizado através da rede de embaixadas e consulados do MRE. “Nesta visão, a principal função da Apex era preparar a empresa para exportar até o porto.”¹⁷³ (VEIGA E IGLESIAS, 2002, p.64).

Em fevereiro de 2003 a APEX passou a denominar-se Apex-Brasil, constituindo-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Dessa forma a Agência ganhou autonomia e passou a desempenhar, no Governo Federal, a função de coordenar e executar a política de promoção do país¹⁷⁴. O seu principal objetivo era o de inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais. Para implementar a política de promoção comercial das exportações a Apex-Brasil atuava na preparação das empresas para exportar, auxiliando na adequação dos produtos brasileiros ao mercado internacional e realizando ações de marketing no exterior para divulgar a Marca Brasil.

Em 2004 a Agência passou por modernização gerencial, quando foram implantados sistemas de planejamento, gestão estratégica e de inteligência comercial, aumentando significativamente o número de atividades e ações de promoção no Brasil e no exterior.

Em 2007 a organização da agência foi novamente modificada através de: (i) Assinatura de contrato de gestão, com o estabelecimento de objetivos, metas e responsabilidades para atuação da agência, assim como os critérios de avaliação e supervisão da gestão pelo Poder Executivo, por intermédio do MDIC. (ii) inclusão de novas unidades – Planejamento, Gestão do Conhecimento e Apex Internacional; (iii) Criação da rede Apex-Brasil para levar escritórios da agência a todos os estados brasileiros.

¹⁷³ Grifo nosso.

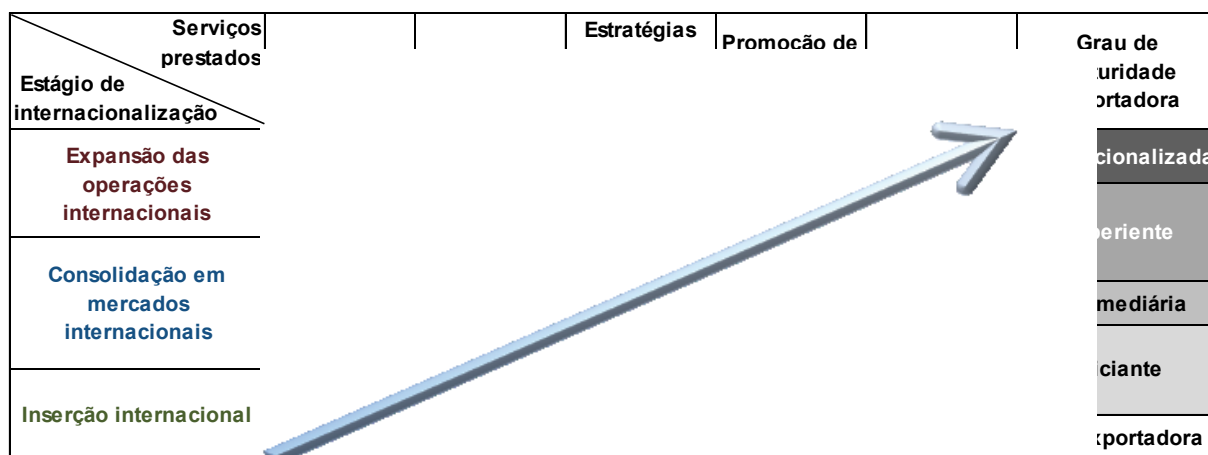
¹⁷⁴ Fonte: http://www.big5-brasil.com.br/portal_apex/publicacao/engine.wsp?tmp.area=18 , acesso em 22 de julho de 2013.

Para o ciclo 2011-2015 foi definido como missão: “Desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização de seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos”.

A Apex-Brasil executa sua missão por meio de ações de promoção dos produtos e serviços brasileiros no exterior e da atração de investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. (...) a estrutura é composta pela sede em Brasília, 9 escritórios no exterior, parceria com as Federações Estaduais de Indústrias e núcleos operacionais do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX¹⁷⁵, em parceria com instituições brasileiras de ensino e pesquisa. (O BRASIL NO MUNDO, APEX-BRASIL, FOLDER INSTITUCIONAL, 2013, p.3).

A agência segmenta as empresas em três fases a partir do grau de maturidade exportadora, i.e. do seu estágio de internacionalização: (i) inserção internacional; (ii) consolidação em mercados internacionais; e (iii) expansão das operações internacionais. A Figura 27 apresenta, de forma esquemática, como a Apex-Brasil organizou seu portfólio de serviços para atender às empresas.

Figura 27 – Ciclo de internacionalização e serviços prestados pela Apex-Brasil



Fonte: APEX (2013)

¹⁷⁵ Os ideólogos da política industrial enfatizam que os gargalos das pequenas empresas, responsáveis pela alta taxa de mortalidade, na maior parte das vezes não são tecnológicos. Isso não quer dizer que elas prescindam da inovação para competir melhor, no Brasil ou no exterior — mas sim que, para chegar a inovar em produtos e processos, precisam primeiro aperfeiçoar o negócio como um todo. Esse diagnóstico deu origem ao Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX-BRASIL). Fonte: <http://www.inovacao.unicamp.br/report/news-peieix041104.shtml>, acesso em 5 de agosto de 2013.

A metodologia de trabalho da Apex-Brasil é mais próxima da iniciativa privada do que o do Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty, além de oferecer um serviço completo de internacionalização às empresas. Entretanto, analisando-se as atribuições de ambos os órgãos observa-se uma superposição de funções. Conforme aponta Veiga e Iglesias (2002, p.81): “A experiência recente do Brasil, na política de comércio exterior, sugere que se passou de uma situação em que uma superagência institucionalmente heterodoxa - a Cacex, exercia poder quase monopólico sobre esta área para um quadro em que há, ao mesmo tempo, pulverização de poder e conflitos de competência”.

Evidentemente não é factível que haja novamente a centralização das funções e atribuições das atividades de fomento ao comércio exterior brasileiro, dada a transversalidade e complexidade atual dos temas negociados. Por outro lado, é necessário evitar a “feudalização” corporativista e a segmentação do aparelho de Estado em órgãos que funcionem segundo lógicas distintas, com justaposição de atividades e duplicidade de gasto dos recursos (VEIGA E IGLESIAS, 2002, p.92).

O quadro 20 apresenta comparativamente as funções do Departamento de Promoção Comercial do MRE e da Apex-Brasil, vinculada ao MDIC, no qual é possível visualizar a existência de várias atribuições semelhantes.

Quadro 20 – Diplomacia comercial no MRE e MDIC – Quadro comparativo

DPR - MRE	APEX-Brasil - MDIC
Divisão de Inteligência Comercial (DIC) <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estatísticas de comércio exterior; • Elaborar publicações e banco de dados e coordenar sua distribuição aos Setores de Promoção Comercial (SECOMs); • Prestar consultoria comercial e colaborar para a solução de problemas e reclamações; • Participar das ações no âmbito do Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI); 	Inteligência de Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Estudos e análises de mercados que visam orientar as empresas em relação às melhores oportunidades para seus negócios internacionais. • Perfil e oportunidades comerciais de mercados internacionais; • Priorização de mercados-alvo; • Perfil exportador de setores produtivos e de Estados brasileiros; • Inteligência comercial customizada.
Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC) <ul style="list-style-type: none"> • Planejar e coordenar missões empresariais brasileiras, feiras, seminários e rodadas de negócios de promoção comercial; • Divulgar o produto turístico brasileiro; • Coordenar os comitês empresariais ad hoc; • Atuar como Secretaria Executiva do Comitê Empresarial Permanente no MRE; 	Qualificação empresarial <ul style="list-style-type: none"> • A Apex-Brasil oferece capacitações com o objetivo de incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas. • Projeto Extensão Industrial Exportadora; • Oficinas de competitividade; • Missão prospectiva de negócios; • Programa de capacitação em internacionalização.
Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG) <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planejamento estratégico das atividades de promoção comercial; • Orientar e acompanhar a execução das atividades da rede de SECOMs nos postos; • Elaborar programa de treinamento e aperfeiçoamento técnico no campo de promoção comercial. 	Estratégias para internacionalização <ul style="list-style-type: none"> • Visa oferecer diretrizes a empresas para a definição de estratégias de internacionalização. • Oficina de negócios Brasil Trade • Apoio à instalação no exterior.
	Promoção de Negócios e Imagem <ul style="list-style-type: none"> • Projeto comprador • Feiras internacionais • Missões empresariais • Promoção da marca Brasil
Divisão de Investimentos (DINV) <ul style="list-style-type: none"> • Atrair investimentos; • Promover a internacionalização de empresas brasileiras; • Promover diálogos bilaterais de comércio e investimentos; • Elaborar e contratar estudos sobre investimentos no Brasil e no exterior; 	Atração de Investimentos <ul style="list-style-type: none"> • Fornece ao investidor estrangeiro informações estratégicas e apoio completo. • Capacitação em atração de investimentos estrangeiros diretos (IED); • Identificação de oportunidades de investimentos no Brasil; • Seminários <i>Invest in Brazil</i> • Assessoria ao investidor estrangeiro
<ul style="list-style-type: none"> • 101 Secretarias de comércio sediadas em embaixadas ou consulados brasileiros em 78 países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nove Centros de Negócios no Exterior: Miami, Havana, Pequim, Bruxelas, Moscou, Dubai, Luanda, São Francisco e Bogotá.
www.brasilglobalnet.gov.br	www.comexbrasil.gov.br e www.apexbrasil.com.br

Fonte: <http://www.brasilglobalnet.gov.br/abraziltradenet/p/institucional.aspx> e www.apexbrasil.com.br (2013)

As ações de diplomacia comercial do governo durante o período de pesquisa desta tese podem ser analisadas por três PPAs¹⁷⁶ - Planos Plurianuais do governo brasileiro: 2000 a 2003, 2004 a 2007 e 2008 a 2011.

¹⁷⁶ O PPA é uma lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, instituída pela Constituição Federal de 1988, como instrumento

O PPA 2000-2003, denominado “Avança Brasil”, foi elaborado tendo como meta seis diretrizes estratégicas, dentre as quais: (i) consolidar a estabilidade econômica com crescimento sustentado; (ii) promover o desenvolvimento sustentável voltado para a geração de empregos e oportunidades de renda. Estas diretrizes deram origem a grandes objetivos setoriais, que seriam perseguidos no quadriênio de vigência do plano. Dentre os objetivos, os que vão ao encontro desta tese eram¹⁷⁷: (i) atingir US\$ 100 bilhões de exportações até 2002; (ii) fortalecer a participação do país nas relações econômicas internacionais.

Considerando que o Brasil havia exportado US\$ 51 bilhões em 1998 e US\$ 48 bilhões em 1999, obter um crescimento de cerca de 20% ao ano entre 2000 e 2003 não seria tarefa fácil. Para tanto, o plano vislumbrava:

O desafio exige maior competitividade dos produtos *made in Brazil*. É preciso mudar a mentalidade de que exportar representa apenas um aumento da arrecadação de divisas. No esforço para chegar ao mercado externo, que exige produtos de alta qualidade e menor preço, as empresas vão passar por mudanças que certamente contribuirão para elevar suas vendas no mercado interno. (AVANÇA BRASIL, 2012).

Para atingir a meta de US\$ 100 bilhões o governo federal criou diversos programas¹⁷⁸, como o *Financiamento às Exportações*, que incluía a concessão de financiamentos oficiais, equalização de taxas de juros, linhas de crédito para as empresas exportadoras nordestinas, seguro de crédito às exportações e financiamentos de longo prazo. Também foi implantado o programa *Cultura Exportadora*, que tinha por objetivo preparar as empresas de pequeno, médio e grande portes para atuarem no mercado internacional através da capacitação de profissionais, a formação de negociadores em comércio exterior, a criação de instituição certificadora da qualidade e a promoção de encontros de comércio exterior (ENCOMEX). Ademais, o programa *Desenvolvimento do Setor Exportador* visava a assessorar tecnicamente as empresas nacionais que ainda não haviam ingressado no comércio exterior, objetivando deste modo ampliar a base de empresas exportadoras. Por fim, o governo planejava atuar na remoção das

normatizador do planejamento de médio prazo e de definição das macro-orientações do Governo Federal para a ação nacional em cada período de quatro anos, sendo estas determinantes (mandatórias) para o setor público e indicativas para o setor privado. Fonte: <http://www.orcamentobrasil.com/site/17/pg4.asp>.

¹⁷⁷ Fonte: www.abrasil.gov.br/anexos/anexos2/diretrizes.htm, acesso em 2 de agosto de 2013.

¹⁷⁸ Dentre os programas criados cita-se o Promóvel, objeto de análise na sequência.

barreiras externas às exportações brasileiras em todos os foros, em particular junto à Organização Mundial do Comércio.

Outra linha de atuação para alcançar os US\$ 100 bilhões havia sido definida no segundo objetivo setorial que dialoga com esta tese, e que representava a estratégia do governo em aprofundar a integração com outros países: fortalecer a participação do país nas relações econômicas internacionais. O programa *Relações do Brasil com Estados Estrangeiros e Organizações Internacionais* tinha como prioridade o intercâmbio com os países da América do Sul¹⁷⁹, especialmente do Mercosul, e da União Europeia. Finalmente, o programa *Promoção de Exportações e Acesso a Mercados* visava a promoção dos produtos *made in Brazil* no exterior, facilitando o acesso das empresas brasileiras ao mercado internacional, sendo que a proteção das empresas nacionais contra práticas desleais no comércio internacional seriam garantidas pelo programa *Defesa Comercial*.

O fortalecimento das relações com países estrangeiros, objeto da diplomacia econômica, já foi abordado na dimensão sistêmica, quando da análise dos acordos comerciais que o Brasil firmou ao longo do período da pesquisa e das representações abertas no exterior.

Com referência especificamente às ações de diplomacia comercial realizadas pelos Ministérios de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e de Relações Exteriores, estas podem ser visualizadas através do sistema de prestação de contas dos PPAs relacionados. No sitio internet da CGU - Controladoria Geral da União¹⁸⁰ encontram-se armazenadas ano a ano informações sobre as atividades de todos os Ministérios do poder executivo; entretanto, por ser um resumo das ações desenvolvidas durante o ano não é possível identificar quantas empresas do segmento moveleiro foram beneficiadas pelas mesmas. Assim, em 2000, enquanto o MRE realizava ações internacionais de âmbito horizontal:

O DPR apoiou 33 eventos no Brasil e a vinda de 40 missões e visitas estrangeiras; acompanhou ou apoiou 48 missões e visitas brasileiras ao exterior; realizou 51 eventos relacionados com comitês de cooperação,

¹⁷⁹ O Brasil objetivava participar de um processo mais amplo de integração, que permitiria criar um espaço econômico dentro do continente.

¹⁸⁰ A CGU é o órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal. Nesta condição fiscaliza e avalia a execução de programas de governo. Também compete à CGU elaborar, com o auxílio da Secretaria Federal de Controle Interno, a Prestação de Contas Anual do Presidente da República a ser encaminhada ao Congresso Nacional, em cumprimento ao disposto no inciso XXIV do artigo 84 da Constituição Federal. Fonte: <http://www.cgu.gov.br>.

foros empresariais, simpósio e promoveu eventos no exterior, como seminários, feiras, congressos, comitês de cooperação, foros empresariais, e simpósios. (CGU, 2013)

O MDIC registrava ações de âmbito vertical, de cunho nacional e voltadas para a capacitação técnica:

VII Salão Design Movelsul - Participação de representante do PBD na primeira etapa do júri de premiações do VIII Salão Design Movelsul, em parceria com a MOVERGS, em Bento Gonçalves-RS e participação, com representante do PBD; Prêmio Nacional ABIMÓVEL de Design do Mobiliário - Participação de representante do PBD no júri do Prêmio e na Fenavem. (CGU, 2013)

Em 2001 o MDIC, através da APEX, apoiou várias ações internacionais, porém não de forma direta. Neste ano ocorre a criação e promoção da “Marca Brasil” para divulgar a imagem do Brasil como um país que fabrica produtos com qualidade. Também foi desenvolvido o “*Business Plan*” para o Núcleo de Inteligência Econômica e de Mercado da Cadeia de Madeira e Móveis. Pelo lado do MRE foram apontadas as seguintes ações em 2001: organização de 81 eventos que envolveram, além de missões empresariais e feiras, seminários, rodadas de negócios, exposições setoriais e multisetoriais, tanto no Brasil quanto no exterior. Ademais, em conjunto com a APEX, o MRE produziu vídeo institucional sobre o Brasil nos idiomas português, inglês, francês, espanhol, japonês e russo, cujo objetivo era apresentar a realidade do País no exterior no contexto de um programa de construção de imagem que associasse o país aos seus principais produtos e serviços.

Em 2002 a divisão de tarefas manteve-se; enquanto o MRE registrava missões à Rússia e à Ucrânia, aos países do Golfo Pérsico, à Polônia, ao Japão, à China e à Índia, à Itália, à Guiana, ao México, a países do Sudeste Asiático, a Cuba e República Dominicana e à África do Sul, o MDIC desenvolvia estudos sobre diversos mercados: China, Reino Unido, Japão, Rússia, Índia, México, Alemanha, Canadá e França.

Em 2003, já sob o governo Lula, o papel do MDIC, através da APEX, é alterado. Na prestação de contas anual do MDIC descreve-se:

Criação e implantação da Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX-Brasil, além do fortalecimento da Câmara de Comércio Exterior –

CAMEX, com vistas a promover uma agressiva política de promoção comercial, para obter um significativo incremento das exportações, juntamente com o reforço da capacidade de defesa de interesses brasileiros junto aos organismos internacionais e a intensificação das negociações de Acordos Internacionais de Comércio com Países e Blocos Econômicos. Com a autonomia conferida à nova entidade, a APEX-Brasil atendeu maior número de empresas e projetos de exportação, ampliou o acesso a outros mercados para empresas brasileiras que teriam dificuldade em exportar, tendo como resultado o fechamento de negócios no valor de US\$ 400 milhões por meio de 8.196 pequenas e médias empresas em todo o Brasil, estimando-se, só para essa iniciativa, a geração de 112.000 novos postos de trabalho. (CGU, 2013)

O Departamento de Promoção Comercial do MRE, entretanto, permaneceu com as mesmas funções, como pode ser observado na prestação de contas anual do órgão: das 23 missões comerciais promovidas em 2003, a maior parte voltou-se para a África e o Oriente Médio, além da América do Sul. As missões envolveram mais de 800 empresários brasileiros e cerca de 2.700 contrapartes estrangeiros, tendo sido encaminhados negócios estimados em US\$1,5 bilhão (CGU, Prestação de contas anual do Ministério das Relações Exteriores, 2003)

Através das ações descritas acima é possível observar que até 2002 tanto a participação em feiras quanto a condução das missões internacionais eram incumbência do MRE. A partir da modificação da APEX para APEX-Brasil em 2003, este órgão também passou a desenvolver ações internacionais de diplomacia comercial. No entanto, em que pesem os esforços do governo e da iniciativa privada, as exportações brasileiras em 2003 alcançaram US\$ 73,2 bilhões; abaixo da meta estipulada de US\$ 100 bilhões. Apesar de não ter alcançado o valor desejado, diversos planos de fomento às exportações foram criados, dentre eles o Promóvel, especificamente para o setor moveleiro, objeto de pesquisa desta tese.

No início da década de 1990 o setor moveleiro brasileiro promovia investimentos na produção, e obtinha como resultado forte crescimento nas exportações. A súbita valorização da moeda brasileira após o lançamento do Plano Real em 1994 significou uma abrupta redução nos valores exportados (figura 15); como consequência desta desaceleração o governo concebeu e implantou o Programa Brasileiro de Incremento às Exportações de Móveis (PROMÓVEL), visando criar as condições para um novo salto exportador. Como observam Lins e Guimarães (2008, p. 12):

Todavia, apesar da modernização, a indústria moveleira do Brasil ainda apresenta carências quando comparada ao padrão internacional, como em padronização (...). Também a defasagem tecnológica referente ao design, em face dos países que lideram o setor (como a Itália), é algo problemático. Desse modo, embora as vendas externas brasileiras chamem a atenção, o “modelo de exportação” das empresas geralmente se traduz em serviços para terceirização produtiva internacional: os produtos, o *design* e os requisitos de produção e negociação são definidos pelos clientes estrangeiros. Isso reflete problemas estruturais que travam a expansão do setor, sobressaindo, além da defasagem tecnológica e a falta de *design* próprio, uma escassa difusão de novas matérias-primas, limitações na normalização técnica, grande informalidade e verticalização produtiva.

A indústria moveleira nacional chamava a atenção de órgãos governamentais e instituições ligadas ao setor pela possibilidade que apresentava de incrementar as exportações e gerar novos empregos. Estudo do setor elaborado pelo governo constatou a potencialidade de expansão das exportações de móveis e, ao mesmo tempo, suas dificuldades. Dentre as vantagens estavam a disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra, além de mudanças significativas no processo de fabricação nacional que aumentaram sua competitividade nos últimos anos.

Por outro lado também foram identificados obstáculos que impediam uma atuação mais agressiva no comércio exterior, entre os quais a falta de um *design* que ultrapassasse a etapa das cópias e traduzisse fielmente a cultura nacional, o desconhecimento das especificidades dos diferentes mercados - era preciso conhecer em profundidade a cultura, hábitos, legislação e idioma dos parceiros comerciais, além da forma de inserção internacional, como observam Lins e Guimarães (2008, p. 17) sobre o principal polo moveleiro à época: São Bento do Sul, SC:

As empresas locais têm cultura exportadora, mas as vendas externas dependem de agentes de exportação. (...) 56% de todas as vendas locais ocorriam por meio desses agentes, 25% dependiam de representantes comerciais no Brasil, e **apenas 7% aconteciam de forma direta**. (...). O papel dos agentes é intermediar a comercialização local no exterior, recebendo e repassando as informações tecno-produtivas originadas dos clientes, incluindo o *design*, e acompanhando o desenvolvimento, a fabricação e os testes de qualidade, além de negociar as condições da operação comercial e da logística. Note-se que os vínculos de comercialização acabam resultando de uma espécie de leilão, em que, após o recebimento dos pedidos estrangeiros, os agentes de exportação distribuem a produção entre os fabricantes levando em conta a capacidade destes em termos de qualidade e os preços praticados. O preço é elemento determinante na escolha, e o fato de os compradores terem fornecedores em diversos países (...) torna os fabricantes subordinados à comparação dos preços locais com os preços de outros ambientes produtores.

O Governo e diversas instituições, buscando uma forma de auxiliar a indústria moveleira no Brasil, lançaram em dezembro de 1998 o Programa de Incremento as Exportações (PROMÓVEL), liderado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário¹⁸¹ (ABIMÓVEL) e a Agência de Promoção das Exportações (APEX), além de órgãos públicos como o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento (CNPq). Segundo a prestação de contas do MICT em 1998¹⁸²,

Dos trabalhos desenvolvidos com o Setor Moveleiro destacamos o Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis (Promóvel), onde a questão do *design* e marca própria são os fatores fundamentais. Em torno disso, serão desenvolvidas ações de pesquisa de mercado, missões técnicas/comerciais, infraestrutura e informação tecnológica, selo verde, normalização, *marketing*, capacitação em gestão de qualidade e de gestão do *design*, entre outras, objetivando elevar as exportações do setor dos atuais US\$ 360 milhões para US\$ 2,5 bilhões (...), além de proporcionar a criação de cerca de 10.000 novos empregos, contando com a participação de 300 empresas inseridas no mercado exterior.

Os principais objetivos deste programa eram capacitar e reestruturar as empresas moveleiras para melhorar a sua inserção no mercado internacional, preparando-as para a globalização do setor, e aumentar as exportações de móveis para o mercado norte-americano.

O Promóvel caracterizava-se como um grande consórcio de exportação, atuante no setor de forma integrada e atendendo um grupo de empresas desde a produção, a prestação de serviços em promoção comercial, a preparação para a exportação, a comercialização e a pós-comercialização. Sua concepção era diferenciada e inovadora, pois se originara de um *benchmarking* em modelos de consórcios semelhantes na Itália e Estados Unidos.

O Programa englobava 16 ações, dentre elas capacitação gerencial, ISO 9000, *design*, qualidade e produtividade, organização de missões empresariais e feiras no exterior, estudos de mercado, adequação de plantas fabris, *marketing* no exterior e a formação de consórcios. Inicialmente foi concebido para apoiar a indústria de móveis localizada na região Sul¹⁸³, mais especificamente os polos

¹⁸¹ A Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário é uma entidade civil que congrega os fabricantes brasileiros de móveis, seus fornecedores, entidades regionais e órgãos ligados à produção, venda, instalação, manutenção, exposição etc. do mobiliário brasileiro.

¹⁸² Fonte: <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/prestacaocontaspresidente/BGU1998.asp>. Acesso em: 10 ago. 2013.

¹⁸³ Sua sede nacional era em São Bento do Sul.

moveleiros localizados em Santa Catarina e Rio Grande do Sul; posteriormente o programa expandiu-se para o âmbito nacional.

A ABIMÓVEL contratava uma entidade de classe setorial que seria a executante do programa, com a responsabilidade de coordenar as empresas participantes. Dentre as entidades executoras do Promóvel, estão: MOVERGS; Sindmóveis/Bento Gonçalves; Sindicato das Indústria da Construção e Mobiliário de São Bento do Sul; Associação Regional das Pequenas e Médias Empresas de São Bento do Sul; Sindicato das Indústrias de Marcenaria do Estado do Paraná; Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas; Sindimov da Grande São Paulo; Sindicato da Indústria do Prospecção para inserção das empresas dos Pólos Moveleiros da Bahia no comércio internacional FIEB/MOVEBA/América Consultoria e Projetos Internacionais, Mobiliário e afins de Mirassol; Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga; Sindimov Minas Gerais; Intersind de Ubá; Sindimol de Linhares/ES e o Sindicato da Indústria do Mobiliário no Estado do Ceará. Os recursos para os três anos de duração do programa eram da ordem de R\$ 10 milhões, sendo providos pela APEX (50%), pelas empresas do setor (25%) e pelas empresas fornecedoras (25%). Os empresários desembolsavam R\$ 3,6 mil (R\$ 100 por mês) para os três anos previstos de duração, sendo que estes recursos eram destinados unicamente ao financiamento de pesquisa e treinamento, visando a qualificar as empresas a cumprirem normas técnicas e ambientais (ISO 9000 e ISO 14000), tornarem-se competitivas em custo e qualidade e conhecerem as demandas mercadológicas dos mercados visados (estilo, adaptação ao clima, etc.) (ROESE, 2000, p.8). A implantação do programa iniciou em março de 1999, perdurando até dezembro de 2002.

A tabela 9 aponta o número de empresas por Estado inscritas no programa, sendo que o Paraná, com 128, foi o Estado que teve maior adesão na fase inicial.

Tabela 9 – Participação empresarial por Estado no Promóvel.

Estado	Empresas em grupo	Empresas avulsas	Total
Paraná	86	42	128
Rio Grande do Sul	99	12	111
Santa Catarina	61	34	95
São Paulo	35	32	67
Espírito Santo	50	0	50
Minas Gerais	36	13	49
Bahia	17	0	17
Ceará	10	0	10
Distrito Federal	10	0	10
Roraima	10	0	10
Maranhão	9	0	9
Pernambuco	9	0	9
Rio de Janeiro	0	2	2
Rio Grande do Norte	0	1	1
	432	136	568

Fonte: Guimarães e Lins (2008, p. 20)

Os 16 projetos que contemplavam o programa podem ser agrupados em três blocos: estruturação e capacitação; cultura exportadora e negócios, conforme detalhado no quadro 21.

Quadro 21 – Projetos integrantes do Promóvel.

Bloco: estruturação e capacitação	
Capacitação gerencial	Cursos modulares ministrados com duração de 80h em diferentes localidades produtoras, abordando temas atuais de gestão de negócios e os procedimentos de exportação.
Adequação de plantas fabris	Cursos de 20h sobre racionalização e produtividade industrial centrados na adequação e simplificação do <i>layout</i> fabril e no fluxo de produção.
ISO 9000	Orientação sobre procedimentos relativos ao padrão de qualidade internacional e certificação. Buscava-se a criação de um padrão de qualidade para o setor, porém respeitando a cultura e o nível tecnológico de cada polo e de cada empresa.
ISO 14000	Sensibilização das empresas sobre a importância do desenvolvimento sustentável. Objetivo era melhorar a imagem das empresas, conquistar novos mercados, eliminar desperdícios, integrar gestão ambiental, minimizar acidentes e passivos ambientais. O projeto era desenvolvido através de cursos de curta duração.
Selo verde	Diversos importadores, principalmente europeus, passaram a exigir o mapeamento da cadeia produtiva do móvel. O FSC é o principal órgão internacional que define os parâmetros para certificação, e para obtê-la o projeto previa suporte às empresas nacionais para a capacitação durante o processo de auditoria e registro.
Gestão de qualidade e produtividade	Este projeto visava fornecer instrumentos para diagnosticar a gestão da qualidade e produtividade das empresas moveleiras. Através deste programa buscava-se viabilizar os primeiros passos para elevar a qualidade dos produtos do setor.
Produção de normas técnicas	A produção conforme normas técnicas e padrões internacionais representa maior garantia aos clientes. Assim, previa-se a instalação de comissões de trabalho para criação de normas, sua publicação e disseminação entre as empresas.
Desenvolvimento de <i>Design</i>	Estímulo à cultura do <i>design</i> e capacitação das empresas para desenvolver produtos com alto valor. Dentre as ações planejadas cita-se: publicação de revista especializada em <i>design</i> de móveis, criação de grupos de trabalho nos polos produtivos, oferta de cursos técnicos de <i>design</i> industrial e distribuição de manual de desenvolvimento de produtos.
Bloco: cultura exportadora	
Formação de consórcios	Formação de consórcios, principalmente de micro e pequenas empresas moveleiras, além de consórcios de fabricantes de partes e peças para a comercialização externa. Um dos principais objetivos era a desverticalização das empresas, incentivando a especialização de micro e pequenas empresas na produção de componentes, além de viabilizar sua participação no mercado externo. A meta era formar cinquenta consórcios de dez empresas cada.
Estudos de mercado internacionais	Segundo o Manual do Promóvel, os seguintes mercados deveriam ser prospectados: Argentina, México, Alemanha, França, Espanha, Japão, Canadá, Rússia, Inglaterra e Taiwan. Posteriormente seriam estabelecidos os alvos prioritários, nos quais haveria prospecção sistemática através das atividades comerciais dos consórcios.
Missões empresariais	Objetivo era estreitar laços entre empresários brasileiros e estrangeiros do setor moveleiro, facilitar cooperações em nível de complementação industrial e concretizar negócios. A participação nas missões incluía visitas a feiras e a empresas moveleiras, bem como participação em seminários e rodadas de negócio.
Obtenção de know-how no exterior	Visava a formação de quatro comissões, cada uma com dez membros, como estudantes, designers e técnicos em produção de móveis. Estas comissões deveriam ser enviadas para estágios no exterior em universidades, centros tecnológicos, escolas de <i>design</i> e indústrias moveleiras. No retorno os profissionais seriam integrados às empresas nacionais, transferindo o <i>know-how</i> adquirido.
Bloco: negócios	
Exposições internacionais	Promover a participação conjunta de empresas em feiras e exposições no exterior. Seria criada uma comissão para supervisionar os participantes para preservar fatores como qualidade e <i>design</i> de produtos.
Pontos de negócios no exterior	Definição de estratégias de inserção das empresas em mercados externos com base em estudos de mercado. Neste estudo seriam avaliados fatores como isenção de taxas, incentivos à internacionalização de empresas e a existência de canais de distribuição.
Marketing no exterior	Visava elaborar um plano de marketing e divulgação em mídia internacional, principalmente feiras moveleiras e congressos.
Prospecção do mercado estadunidense	Formação de equipe multidisciplinar com quatro especialistas em engenharia de produção, <i>design</i> e marketing, que ficariam nos Estados Unidos para prospecção de mercado por três meses. Objetivo era identificar características e necessidades do mercado norte-americano, seu potencial e incrementar as exportações a esse destino.

Fonte: Elaboração própria a partir de Guimarães e Lins (2008) e Guimarães (2006).

O programa iniciou com boa adesão das empresas, e diversos projetos evoluíram simultaneamente. Cursos de capacitação gerencial, adequação de plantas fabris e ISO 9000 eram ministrados nos diversos polos. Ações de mobilização para ingresso no programa, bem como atividades no exterior, também aconteciam paralelamente.

O foco principal do programa era o mercado norte-americano, e os resultados, expressos nas estatísticas oficiais¹⁸⁴, demonstravam que as iniciativas geravam retornos positivos: partindo de US\$ 59,2 milhões em exportações de móveis para os EUA no ano de 1998, os valores (em US\$ milhões) evoluíram como segue: 81,3 em 1999, 101,9 em 2000, 128,8 em 2001 e 199,2 no ano de 2002. Como parte das ações de *marketing* do projeto, revistas internacionais especializadas no setor moveleiro publicavam à época:

Com a benção e apoio financeiro do governo brasileiro, Abimóvel criou o Promóvel, uma agência de promoção de móveis do país aos mercados internacionais. Como o principal mercado consumidor do mundo, os Estados Unidos são alvo No. 1 para o Promóvel, que trouxe um grupo internacional de compradores, incluindo 100 dos maiores varejistas, à feira de móveis Fenavem em agosto (de 2001). A feira e seus expositores estavam direcionados principalmente para o comércio brasileiro, e um par de compradores dos Estados Unidos expressou desapontamento com o fato de que os produtos não haviam sido concebidos para as lojas norte-americanas. No entanto, com um pouco de pesquisa, não foi difícil encontrar empresas capazes de produzir os *looks* comerciais que vendem bem nos Estados Unidos, e várias pontes comerciais foram estabelecidas. (FURNITURE TODAY, 23 de setembro de 2001, tradução nossa).

No primeiro Semestre (de 2002) as exportações brasileiras de móveis para os EUA aumentaram 51%. Em 2001 o Brasil exportou móveis no valor de US\$ 144 milhões para os EUA; um crescimento de 44%. **Assim, o Brasil foi o único país cujas exportações para os EUA aumentaram mais do que os da China (+13%).** (...) Enquanto em 1999 um total de 120 produtores de móveis realizaram exportações, atualmente já existem 420. Por esta razão o Brasil está cada vez mais se posicionando nos EUA como uma alternativa para a China. Os benefícios são: distância significativamente menor para o frete marítimo e as enormes reservas de madeira disponíveis no próprio país. Além disso, os custos trabalhistas são atraentes em comparação com China. (MÖBELMARKT, 13 de setembro de 2002, tradução nossa).

Outro exemplo de ação desenvolvida foi a de aquisição de *know-how* no exterior (projeto 15). Em 2001 foram realizados dois cursos na Itália; o primeiro na área de *design* e o segundo em tecnologia para o setor moveleiro. Na escola técnica de Milão houve a participação de 22 técnicos do Brasil, representando 11 polos moveleiros. Já em Rimini, 21 técnicos brasileiros assistiram curso que apresentou as mais recentes tecnologias em máquinas e suas manutenções (ABIMÓVEL, 2002a, p.9). Segundo relato de um dos participantes do curso sobre tecnologia:

¹⁸⁴ Fonte: Aliceweb2. Posição do SH: 9403.

A impressão que se tem é que, enquanto no Brasil a preocupação é copiar, nas fábricas visitadas eles têm focado no desenvolvimento de produtos, e todas as máquinas, quando em fabricação, já tem um cliente definido (i.e. fabricadas conforme necessidade do cliente). A produção anual de todos os fabricantes de máquinas para móveis no Brasil não representa 5% da produção de uma unidade da empresa Biesse. (ABIMÓVEL, 2002a, p.32)

Quadro 22 – Resultados dos projetos propostos pelo Promóvel.

Projeto	Resultados
Capacitação Gerencial	199 Participantes - 1.128 horas de Treinamento
Adequação de Plantas Fabris	483 participantes - 6.800 horas de treinamento/consultoria
ISO 9000	615 participantes - 12.470 horas treinamento/consultoria
ISO 14000	448 Participantes - Seminários em 19 polos moveleiros
Selo Verde	Parceria com o projeto de capacitação para o desenvolvimento da sociedade brasileira de silvicultura
Aquisição de <i>know-how</i>	Curso de Design em Milão - 22 Técnicos. Curso sobre gestão de máquinas com tecnologia de ponta em Rimini - 22 Técnicos
Publicações	Lançamento de 09 volumes, abordando temas relativos ao setor moveleiro e comércio exterior
Marketing	Reportagens publicadas na <i>Furniture Today</i> , <i>Möbelmarkt</i> e revistas inglesas, comercial de TV veiculado durante a feira de <i>High Point</i> 2002, nos Estados Unidos. Inúmeras entrevistas publicadas na mídia internacional.
Pesquisa nos EUA	Realizado 38 <i>workshops</i> , em diversos polos moveleiros. Remessa do livro "O mercado norte-americano de móveis" para entidades de pesquisa e tecnologia do setor.
<i>Design</i>	Realização, aprovação e lançamento dos núcleos de desenvolvimento em <i>design</i> de móveis em 6 polos moveleiros (RS, SC, PR, MG, SP, ES). Concessão de bolsas de estudos para alunos de cursos técnicos em desenho industrial. Concessão de bolsa de estudos para mestrado na Inglaterra, em <i>design</i> .
Mostras Internacionais de móveis	Dubai - 2001 Feira de Birmingham - 2001 Mostra Export Apex - São Paulo - 2001 International Furniture Fair Tokyo - 2001 Feira de Birmingham - 2002 Tupelo Market, EUA – 2002 Valencia – 2002 High Point, EUA - 2002 Dubai - 2002 IFFT Tokyo - 2002
Exportação total de móveis (milhões de US\$ ¹⁸⁵)	1998: 275,480 1999: 331,836 2000: 413,648 2001: 405,127 2002: 457,490

Fonte: Adaptado de Guimarães (2006).

Apesar dos dados positivos registrados no quadro 22, as empresas participantes do projeto tiveram outra percepção do mesmo. Conforme constataram Guimarães e Lins (2008), em um período não superior a seis meses metade das empresas na região de São Bento do Sul que haviam se inscrito desistiram do Promóvel.

Na pesquisa que realizaram junto às empresas, Guimarães e Lins identificaram que houve falta de confiança no projeto e nos gestores, e apontam como exemplos a falta de qualidade de importadores trazidos para feiras no Brasil,

¹⁸⁵ Fonte: Aliceweb2. Posição do SH: 9403.

atraso nos cronogramas, missão empresarial sem agendamento prévio de visitas e cursos básicos oferecidos¹⁸⁶, que já eram de domínio das empresas do arranjo.

Outro fator que corrobora esta percepção é a abrangência do programa, pois este havia sido concebido para os polos moveleiros de São Bento do Sul e Bento Gonçalves, porém foi ampliado para regiões sem tradição e *know-how* de exportação. Por esta razão, ao não diferenciar o grau de internacionalização das empresas em nível nacional, obteve-se como resultado a desistência de várias. Em que pese a veracidade destes fatos, cabe observar o papel do agente de exportação, figura predominante nos polos do RS e SC.

Segundo pesquisa de Guimarães e Lins (2008, p.24), “menos de 5% das exportações na região de São Bento do Sul eram realizadas de forma direta; ademais, havia pressão dos agentes para que as empresas não aderissem ao Promóvel¹⁸⁷”. “Esse empenho não era fortuito, pois se o programa fosse implantado com sucesso a dependência dos fabricantes exportadores em relação aos agentes de exportação haveria de diminuir” (GUIMARÃES e LINS, 2008, p. 23).

Por fim, outro fator citado pelas empresas entrevistadas foi a cultura predominante na região, pouco afeita a aceitar ajuda externa, bem como não ter o costume de trabalhar coletivamente.

A principal causa para o pouco empenho dos empresários em se engajar no programa, no entanto, foi o momento da sua implementação. A desvalorização da moeda brasileira no início de 1999 produziu o desinteresse pelo programa, já que as receitas de exportação só faziam crescer. Em um contexto favorável, no qual as empresas recebiam programações de produção para os seis meses seguintes, justificava-se a busca pela ampliação da fábrica, e não pela própria capacitação profissional. Assim, dos projetos do Promóvel que se destacaram estavam os de normas técnicas e gestão da qualidade e produtividade. Por outro lado, cabe destacar que dentre as empresas entrevistadas por Guimarães (2006, p. 72), apenas uma aderiu ao projeto 15 - de desenvolvimento de *design*, e efetivamente apenas três profissionais da região, de um total de 22, viajaram à Milão em 2001 para o curso de treinamento de *designers*¹⁸⁸. Considerando que à época o Estado representava mais de 40% das exportações de móveis brasileiras, observa-se aí

¹⁸⁶ Sobre rotinas de exportação, por exemplo.

¹⁸⁷ Os agentes divulgaram a ideia de que o programa não tinha fundamentos, e que as empresas não precisavam dele para diversificar os mercados ou exportar mais. (GUIMARÃES, 2006, p. 67).

¹⁸⁸ Sendo que destas somente duas eram *designers* profissionais. Fonte: Abimóvel, 2002a, p. 70.

uma grande desproporção de representatividade. “Ainda que a predominância das exportações fosse de *designs* oriundos do exterior, o Promóvel acenava com diversificação de mercados, nos quais as empresas poderiam tentar se inserir com móveis produzidos conforme o *design* próprio” (Guimarães, 2006, p.73). O programa encerrou em 2002 sem alcançar seus objetivos - ainda que estes fossem difíceis de serem alcançados.

A razão para o não atingimento das metas, segundo as empresas de SC, estava na falta de estudo sobre as regiões antes da aplicação do programa, uma vez que os polos moveleiros brasileiros se encontravam em graus distintos de maturidade exportadora.

Por sua vez o RS, segundo polo exportador à época, partiu de 50 empresas exportadoras em 1999 para mais de 100 em menos de três anos; ou seja, o Estado obteve bons resultados com o Promóvel. Entretanto, pelo fato dos projetos terem englobado empresas com perfis e experiências bastante distintas, os resultados ficaram aquém do esperado.

Em 2004 é lançado o PPA 2004-2007, o primeiro do governo Lula e denominado “Brasil de todos”. Segundo este plano o Brasil teria todos os elementos necessários para o crescimento do PIB a taxas superiores a 4% ao ano; para este crescimento sustentado se transformar em realidade faltava articular forças que estavam dispersas há anos e orientá-las para um projeto de desenvolvimento. Na implantação deste projeto era preciso que o Estado tivesse um papel decisivo como condutor do desenvolvimento social e regional e como indutor do crescimento econômico. A ausência de um projeto de desenvolvimento e de claras políticas setoriais (industrial, de comércio exterior, agrícola, educacional, de ciência e tecnologia, etc.) teria resultado na falta de foco dos PPAs precedentes.

No plano “Brasil de Todos” as políticas e programas que dariam substância à estratégia de crescimento pela elevação da produtividade e redução da vulnerabilidade externa por meio da expansão de atividades competitivas e que viabilizassem o crescimento sustentado, distribuíam-se em cinco dimensões: social, econômica, regional, ambiental e democrática.

As orientações para a elaboração e implementação dos programas e ações do PPA 2004-2007 no terreno econômico dividiam-se em sete grupos, dentre

eles¹⁸⁹: (i) a coordenação e o impulso governamental aos investimentos em expansão, modernização e agregação de valor aos bens e serviços nacionais, tendo como prioridade a competitividade exportadora e a substituição de importações; (ii) A diversificação e ampliação da pauta de comércio exterior e dos mercados internacionais **exigiriam intensa diplomacia comercial** (grifo nosso). Seria dada prioridade ao Mercosul e à integração econômica do continente sul-americano, bem como papel proeminente na Organização Mundial do Comércio na busca por equilíbrio na Área de Livre Comércio das Américas e nas negociações Mercosul/União Europeia. Por fim, seriam construídas sólidas relações bilaterais com países de importância regional, como Índia, China e Rússia.

O plano também havia sido dividido em 3 megaobjetivos e desafios: (i) Inclusão social e redução da desigualdade social; (ii) Crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades sociais; e (iii) Promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia. O megaobjetivo dois, por sua vez, fora dividido em 11 desafios, dos quais o seguinte dialoga com esta tese: ampliar a participação do País no mercado internacional preservando os interesses nacionais.

No detalhamento do Plano “Brasil para Todos” o programa com ênfase no tema promoção comercial denominava-se *Promoção das Exportações: ampliar o acesso de empresas brasileiras ao mercado internacional*. A meta física a ser alcançada para a corrente internacional de bens e serviços até 2007 seria de US\$ 210 bilhões¹⁹⁰, sendo que o *superávit* anual deveria variar entre no mínimo US\$ 17,0 bilhões e no máximo de US\$ 21,0 bilhões.

Especificamente sobre o setor exportador moveleiro, após o encerramento do Promóvel no final de 2002 os Estados continuaram com programas locais de apoio às exportações através do SEBRAE ou diretamente com a APEX-Brasil¹⁹¹. Dois anos após, em 2005, o tema apoio às exportações brasileiras de móveis retorna sob a forma de um novo projeto, mais enxuto que o anterior e sem metas financeiras de difícil atingimento.

¹⁸⁹ Fonte: http://www.planobrasil.gov.br/texto_base.asp?cod=5, acesso em 3 de agosto de 2013.

¹⁹⁰ Ao final de 2007 alcançou-se US\$ 307 bilhões ao final de 2007 - 46% acima do previsto (PPA Brasil de todos, 2013).

¹⁹¹ No caso do Rio Grande do Sul o convênio foi firmado entre a Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul- MOVERGS, e a APEX-Brasil.

O programa *Brazilian Furniture* iniciou visando retomar o desenvolvimento de um amplo trabalho que envolvesse desde a estruturação e a capacitação das empresas moveleiras em nível nacional até sua efetiva inserção no mercado internacional. Este programa, idealizado para dar maior visibilidade no exterior à produção de móveis brasileiros, foi criado em junho de 2005 e contava inicialmente com cerca de 150 empresas de diferentes segmentos: móveis para cozinhas, salas, dormitórios, estofados, alta decoração e escritórios, sendo comandadas por um grupo gestor formado por representantes dos 10 principais polos moveleiros.

A atuação do *Brazilian Furniture* privilegia ações de promoção comercial através de participações em feiras internacionais, projeto comprador, projeto vendedor, *design*, sustentabilidade e *showroom*. O programa tem como metas aumentar a competitividade da indústria moveleira nacional, melhorar os índices de qualidade, produtividade e atendimento, além de consolidar a imagem de qualidade e credibilidade do móvel fabricado no Brasil, exportando produtos para mercados selecionados e agregando valor ao *design* brasileiro de móveis¹⁹². Atualmente os países-alvo do projeto são: Estados Unidos, Emirados Árabes Unidos, Peru, Angola, Chile, Colômbia, México, Rússia e África do Sul. Esta lista de países é alterada a cada dois anos levando-se em conta vários aspectos, como a economia e a ascensão comercial destes; ademais, o projeto promove constantemente estudos de mercado, que são divulgados às empresas participantes.

O PPA seguinte, para o período 2008-2011, foi denominado: Desenvolvimento com inclusão social e educação de qualidade. O novo plano plurianual organizava as ações do governo em três eixos: crescimento econômico, agenda social e educação de qualidade, e pressupunha como estratégia de desenvolvimento a incorporação progressiva das famílias no mercado consumidor. O aumento da demanda por produtos dos setores modernos da economia ampliaria a utilização da capacidade já existente e estimularia maiores investimentos em bens de capital e inovação que, por sua vez, conduziriam a ganhos de produtividade e competitividade das empresas, ampliando espaço para as exportações.

A elevação da produtividade, por gerar maiores lucros, tende a beneficiar as famílias com aumento dos rendimentos auferidos do trabalho. Esses rendimentos se convertem em consumo continuamente ampliado, que mobiliza as forças produtivas

¹⁹² Fonte: <http://www.brazilianfurniture.org.br>.

para a expansão dos investimentos e o progresso técnico, caracterizando um círculo virtuoso capaz de promover o crescimento com inclusão social e distribuição de renda. “Esse modelo de crescimento, via ampliação do consumo de base popular, pressupõe simultaneidade e o aumento dos investimentos, da produtividade e da competitividade e a transmissão deste aumento de produtividade à renda das famílias trabalhadoras e ao lucro das empresas”. (PPA 2008-2011, Mensagem presidencial, p.11 e 12).

Partindo de exportações em 2007 da ordem de US\$ 160 bilhões, a meta do novo PPA era de alcançar US\$ 230 bilhões até 2011. Entretanto, o cenário para o comércio exterior de bens e serviços previsto no plano afirmava que dois elementos recentes estariam redefinindo o setor produtivo e, principalmente, a indústria nacional: o primeiro seria o novo patamar da taxa de câmbio, mais baixo, e resultado da melhora dos fundamentos da economia brasileira - fato que, inclusive, a qualificara para ser classificada como grau de investimento por agências especializadas. O outro fator seria decorrente do aumento da concorrência, tanto no mercado externo quanto no doméstico, com produtos de economias altamente competitivas. Segundo a mensagem do Presidente:

Esses dois fatores, em conjunto com o crescimento do investimento e do consumo, deverão resultar, por um lado, em um aumento nas importações para fazer frente à expansão da demanda por bens de capital e bens duráveis de consumo e, por outro, na menor taxa de crescimento das exportações, em decorrência do aumento da demanda doméstica e da maior concorrência em mercados externos. (PPA 2008-2011, MENSAGEM DO PRESIDENTE, p. 35)

Com relação ao setor moveleiro, verifica-se uma ênfase cada vez maior no mercado interno, amparada por programas de apoio ao consumo e devido à dificuldade em concorrer nos mercados internacionais. No período 2010-2013 o projeto *Brazilian Furniture* passou a ser administrado pelo Sindiman (Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário do DF), Estado com reduzida expressão internacional.

Como resultado, em 2011 o projeto contabilizava a participação de somente 43 empresas, indicando que a criação de projetos em nível nacional, dado os diferentes estágios de internacionalização que se encontram os polos moveleiros nacionais, não é a melhor estratégia. A título de comparação, na fase inicial do Promóvel 568 empresas aderiram ao programa, enquanto que o número que iniciou

o *Brazilian Furniture* em 2005, auge das exportações brasileiras de móveis, foi de apenas 150 empresas¹⁹³.

4.2.3 Dimensão Empresarial

Grande parte das empresas moveleiras exportadoras do Brasil, que por anos se especializaram no atendimento aos requisitos de compradores internacionais, começou a perder seus principais mercados a partir de 2005, quando a taxa do dólar aprofundou a trajetória de queda. O câmbio revalorizado permitiu que países da Ásia e do Leste Europeu tomassem a já reduzida participação brasileira nos grandes mercados mundiais: EUA e Europa, forçando exportadores do Brasil a mudarem a estratégia. Diante desta situação as empresas brasileiras responderam de formas bastante distintas: desde fechamento da unidade fabril, reposicionamento para o mercado interno; direcionamento das exportações para mercados menos competitivos até aprofundamento do processo de internacionalização.

Com o objetivo de ilustrar o anteriormente exposto, observa-se no quadro 23 o impacto sentido pelas empresas brasileiras diante das mudanças ocorridas no cenário moveleiro global. O autor desta tese salvou no ano de 2006 tabelas com as 18 principais empresas exportadoras para as posições 940350 e 940360 do Sistema Harmonizado, as quais são comparadas com os dados disponíveis atuais e que se referem ao ano de 2012 (ambas do site *Vitrine do Exportador*¹⁹⁴).

Após um intervalo de seis anos, somente sete das dezoito principais empresas exportadoras da posição 940350 mantiveram-se entre as principais; já para a posição 940360 este número reduz-se a seis. Ademais, em 2012 são incluídas na listagem quatro empresas comerciais exportadoras (sublinhadas), o que

¹⁹³ Desde então as exportações têm apresentado um comportamento declinante, com uma redução acumulada entre 2005 e 2011, para a SH 9403, da ordem de 33%. Em 2005 as exportações totalizaram US\$ 783 milhões, enquanto em 2011 o valor foi de US\$ 522 milhões. Fonte: Aliceweb2, 2013.

¹⁹⁴ O site *Vitrine do Exportador* (www.vitrinedoexportador.gov.br) é uma iniciativa do Governo Federal que visa divulgar as empresas brasileiras exportadoras e seus produtos na web. Dentre as pesquisas disponíveis é possível classificar os principais exportadores brasileiros pelo Sistema Harmonizado. Para a finalidade da tese foram levantados os principais exportadores das posições: 940350, 940360, 940340, 940320 e 940330. O sistema atualiza constantemente sua base de dados e não mantém histórico das classificações passadas.

se permite supor a descapitalização de alguns dos fabricantes atuais, que antecipam o recebimento e concentram-se na parte produtiva do processo, delegando a prospecção de negócios a terceiros.

Quadro 23 – Principais exportadores em 2006 e 2012 – SH 940350 e 940360

94035000 - MOVEIS DE MADEIRA P/QUARTOS DE DORMIR							
2006			2012				
1	MOVEIS KATZER LTDA	São Bento do Sul	SC	1	MOVEIS K1 LTDA (KAPPESBERG)	Tupandi	RS
2	INDUSTRIAS ARTEFAMA S.A.	São Bento do Sul	SC	2	MOVEIS KATZER LTDA	São Bento do Sul	SC
					<u>SOUTH SERVICE TRADING SA</u>	<u>Porto Alegre</u>	<u>RS</u>
3	TREBOLL MOVEIS LTDA	Flores da Cunha	RS	3	IND ARTEFAMA S.A. EM RECUP. JUDICIAL	São Bento do Sul	SC
4	CELULOSE IRANI SOCIEDADE ANONIMA	Vargem Bonita	SC	4	MOVAL MOVEIS ARAPONGAS LTDA	Arapongas	PR
5	RENAR MOVEIS S/A	Fraiburgo	SC	5	MOVEIS PONZONI LTDA	Nova Prata	RS
6	MADARCO S A INDUSTRIA E COMERCIO	Caxias do Sul	RS	6	IRMOL IND. REUNIDAS DE MOVEIS LTDA	Arapongas	PR
7	MOVEIS CARRARO S A	Bento Gonçalves	RS	7	FINESTRA IND E COM DE MADEIRAS LTDA	Saudades	SC
8	MOVEIS WEIHERMANN S A	São Bento do Sul	SC	8	TREBOLL MOVEIS LTDA	Flores da Cunha	RS
9	INDUSTRIA DE MOVEIS MOVELAR LTDA	Linhares	ES	9	INDUSTRIAS DE MOVEIS ROTTA LTDA	Caçador	SC
10	J.T. MOVEIS TORNEADOS LTDA	Veranópolis	RS	10	INDUSTRIA DE MOVEIS 3 IRMAOS S/A	Campo Alegre	SC
11	INDUSTRIAS DE MOVEIS ROTTA LTDA	Caçador	SC	11	SANTOS ANDIRA INDUSTRIA DE MOVEIS	Andirá	PR
12	MARINI MOVEIS LTDA	Flores da Cunha	RS	12	P B ZANZINI & CIA LTDA	Dois Córregos	SP
13	IRMOL IND. REUNIDAS DE MOVEIS LTDA	Arapongas	PR	13	SAN MARINO MOVEIS LTDA (CHIES)	Caxias	RS
					<u>EVOLUTION COMERCIAL EXPORTADORA</u>	<u>São Bento do Sul</u>	<u>SC</u>
14	MOVAL MOVEIS ARAPONGAS LTDA	Arapongas	PR	14	GELIUS-INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	Mirassol	SP
15	MOVEIS JOR LTDA	Rio Negro	PR	15	ELLIOTTIS DO BRASIL IND. MOVELEIRA	Antônio Prado	RS
16	FINESTRA IND E COM DE MADEIRAS LTDA	Saudades	SC	16	DITALIA MOVEIS INDUSTRIAL LTDA	Monte Belo do Sul	RS
17	P B ZANZINI & CIA LTDA	Dois Córregos	SP	17	INTERLINK DO BRASIL IND E COM DE MOVEIS	São Bento do Sul	SC
18	MOVEIS JAMES LTDA	São Bento do Sul	SC	18	TOTALITA INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	Restinga Seca	RS
94036000 - OUTROS MOVEIS DE MADEIRA							
2006			2012				
1	INDUSTRIAS ARTEFAMA S.A.	São Bento do Sul	SC	1	TEMASA INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	Caçador	SC
					<u>SOUTH SERVICE TRADING SA</u>	<u>Porto Alegre</u>	<u>RS</u>
2	MOVEIS PONZONI LTDA	Nova Prata	RS	2	IND. DE MOVEIS BECHARA NASSAR LTDA	Tanabi	SP
3	MOVEIS SCHMITZ LTDA	Gaspar	SC	3	DITALIA MOVEIS INDUSTRIAL LTDA	Monte Belo do Sul	RS
					<u>INTERBRASIL COM. EXPORTADORA S/A</u>	<u>São Bento do Sul</u>	<u>SC</u>
4	FAMOSSUL MOVEIS S.A.	Pien	PR	4	IND ARTEFAMA S.A. EM RECUP JUDICIAL	São Bento do Sul	SC
5	TEMASA INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	Caçador	SC	5	MARELY MOVEIS LTDA	Santa Cecília	SC
					<u>EVOLUTION COM. EXPORTADORA LTDA</u>	<u>São Bento do Sul</u>	<u>SC</u>
6	D'ITALIA MOVEIS INDUSTRIAL LTDA	Monte Belo do Sul	RS	6	SAN ANTONIO MOVEIS LTDA	São Bento do Sul	SC
					<u>MONTESINOS COM EXP E IMPORTADORA</u>	<u>Jaci</u>	<u>SP</u>
7	INDUSTRIA DE MOVEIS 3 IRMAOS S/A	Campo Alegre	SC	7	VAMOL INDUSTRIA MOVELEIRA LTDA	Arapongas	PR
8	INDUSTRIAS ZIPPERER SA	São Bento do Sul	SC	8	ELLIOTTIS DO BRASIL IND. MOVELEIRA	Antônio Prado	RS
9	MADESA MOVEIS LTDA	Garibaldi	RS	9	CAEMMUN INDUSTRIA E COM DE MOVEIS	Arapongas	PR
10	CELULOSE IRANI SOCIEDADE ANONIMA	Vargem Bonita	SC	10	MOVEIS WEIHERMANN S A	São Bento do Sul	SC
11	MILAMOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC	11	BARCELONA IND E COM. DE MOVEIS	Lagoa Vermelha	RS
					<u>CONEX COM. IMP E EXP DE MOVEIS LTD.</u>	<u>Arapongas</u>	<u>PR</u>
12	CRUZADO MOVEIS IND E COMERCIO LTDA	Rio Negrinho	SC	12	HERLI IND E COM DE MOVEIS LTDA	Rio Negrinho	SC
13	INDUSTRIA DE MOVEIS BECHARA NASSAR	Tanabi	SP	13	SCHMITZ AGROINDUSTRIAL LTDA	Gaspar	SC
14	ARTESANO MOVEIS LTDA	Bento Gonçalves	RS	14	MOVEIS DALLA COSTA LTDA	Bento Gonçalves	RS
15	FABRICA DE MOVEIS NEUMANN LTDA	São Bento do Sul	SC	15	POLITORNO MOVEIS LTDA	Bento Gonçalves	RS
16	MOVEIS ROMA LTDA.	Veranópolis	RS	16	IND E COMERCIO DE MOVEIS PARPINELLI	Anchieta	SC
	<u>G I W COMERCIO E REPRESENTACOES</u>	<u>Carlos Barbosa</u>	<u>RS</u>				
17	BRV - MOVEIS LTDA.	Bento Gonçalves	RS	17	MULTIMOVEIS INDUSTRIA DE MOVEIS	Bento Gonçalves	RS
18	BARCELONA IND. E COM DE MOVEIS	Lagoa Vermelha	RS	18	FIASINI - IND. E COM. DE MOVEIS LTDA	Arapongas	PR

Fonte: Vitrine do Exportador (a partir de dados de 2006 e 2012)

Para o estudo das estratégias competitivas empregadas pelos exportadores de móveis brasileiros durante o período de 2001 e 2011 foi necessário primeiramente definir o critério de seleção amostral das empresas. Conforme a Figura 30, os principais tipos de móveis exportados pelo Brasil distribuem-se entre

os códigos SH: 940350, 940360, 940340, 940320, com participação de 48%, 33%, 10% e 6%, respectivamente. Assim, partindo-se das informações do site Vitrine do Exportador para estas posições do sistema harmonizado levantou-se na proporção acima uma amostra de vinte empresas, que foram então contatadas. O quadro 24 apresenta as empresas classificadas pelo site Vitrine do Exportador, e na coluna ao lado as que responderam aos questionamentos propostos.

Quadro 24 – Principais exportadores de Móveis do Brasil em 2012.

SH	Empresa	Questionário
940350	Móveis Kappesberg	
	Móveis Katzer	
	Indústrias Artefama	
	Moval Móveis de Arapongas Ltda	X
	Móveis Ponzoni Ltda.	X
	Irmol Indústrias Reunidas de Móveis	
	Finestra Ind. e Com de Madeiras	
	Trebol Móveis Ltda.	X
940360	Indústrias de Móveis Rotta Ltda.	X
	Temasa Indústria de Moveis	
	Indústria de Móveis Bechara Nassar Ltda	
	D'Italia Móveis	X
	Marely Móveis	X
	San Antonio Móveis	
	Vamol Indústria Moveleira Ltda.	
940340	Elliottis do Brasil Indústria Moveleira Ltda	
	Italinea Indústria de Móveis	X
	Unicasa Indústria de Móveis	X
940320	P B Zanzini & Cia	
	Bertolini S.A	X

Fonte: Vitrine do Exportador (2012).

Da lista originalmente obtida foram suprimidas as comerciais exportadoras¹⁹⁵, e também empresas que atuam em mais de um segmento para evitar a duplicidade. A decisão de restringir a amostra às vinte principais empresas brasileiras deveu-se ao fato de que somente foi possível obter tabela com os 20 principais exportadores de móveis da Alemanha.

Neste sentido, visando dispor de uma base de dados semelhante para a comparação entre os países, a análise das estratégias das empresas brasileiras baseou-se inicialmente nos exportadores acima citados.

Visando complementar a análise foram também entrevistados fabricantes de móveis que até recentemente tinham na exportação grande parte do faturamento,

¹⁹⁵ Empresa comercial que atua como intermediária entre fabricantes e compradores numa operação de exportação ou de importação.

mas que optaram por redirecionar as atividades e hoje não mais figuram entre os principais.

A primeira questão: quando e porque a empresa começou a exportar móveis apresenta diferentes respostas, mas que na maioria dos casos demonstram a falta de um projeto/visão de negócio. Entre as razões majoritariamente apontadas para o início da atividade de exportação figuram: contato de um agente, valorização do dólar a partir de 1997, “a empresa iniciou sendo comprada pelos clientes” e incentivo fiscal. Excepcionalmente houve projeto, como nas três empresas a seguir: iniciamos as exportações em 1998 com a mesma política adotada no mercado interno – lojas próprias; ou: “no final da década de 1980 – queríamos sofisticar os produtos e agregar mais valor”. Também se registra caso de confiança no produto: “queríamos uma madeira que substituísse as nativas, e acreditávamos no eucalipto como alternativa a ser desenvolvida”.

A segunda questão aborda o perfil dos primeiros clientes. Por não ter uma estratégia de internacionalização, várias empresas se firmaram no comércio exterior concentrando-se na produção e delegando a etapa mais importante do processo, a comercialização, a intermediários¹⁹⁶. O não comando da própria internacionalização refletiu-se nos primeiros clientes, geralmente distribuidores e *tradings*, o que não necessariamente é negativo, já que normalmente os volumes são superiores à venda direta para lojistas. No entanto, a estratégia adotada descolava as fábricas nacionais do mercado estrangeiro, pois os distribuidores somente adquirem modelos próprios delegados a um agente que, por sua vez, realiza um leilão reverso entre os fornecedores. Deste modo as fábricas adquiriam competências produtivas, porém ativos estratégicos, como marca, *design*, coleção ou distribuição próprios não eram desenvolvidos. Novamente houve exceções, como venda exclusivamente a lojistas (o que caracteriza estratégia própria) ou venda preferencialmente a distribuidores, pois segundo a empresa, apesar das margens de lucro serem inferiores, estes são mais fiéis do que os lojistas.

A terceira questão remete à etapa seguinte do processo de internacionalização das empresas, quando as mesmas já avançaram na curva de aprendizagem e tiveram oportunidade de corrigir eventuais erros iniciais. Ao questionar as empresas sobre em que escolheram investir no melhor momento das

¹⁹⁶ Agentes de exportação, *tradings*, representantes comerciais.

exportações, objetiva-se conhecer a estratégia para a sustentabilidade de seu negócio. Apesar da prevalência de respostas sobre ampliação do parque fabril e da capacidade produtiva, algumas empresas apresentaram notável reposicionamento de suas atividades, rompendo a imposição de somente atuarem como subcontratados para a área produtiva. Exemplos neste sentido são os seguintes: “desenvolvemos produtos e cores específicos para os mercados, material de propaganda nos idiomas e necessidades dos países, negociações promovendo a marca, participação em feiras e eventos internacionais”; ou “desenvolvimento de mercado. Catálogo e desenho próprios. *Designers* americanos. Participação em feiras nos Estados Unidos. Marca própria. Enquanto outros aumentavam o volume, já em 1998 tínhamos marca própria no mercado americano”. Por fim cabe mencionar uma das respostas recebidas, que define ser o momento atual o melhor para as suas exportações. Ao afirmar que as principais alterações foram na cultura da empresa e de seus funcionários, pois cada mercado demanda flexibilidade devido às suas peculiaridades, a empresa em questão demonstra maturidade para reconhecer a importância do seu capital humano.

A pergunta seguinte, sobre a reação da empresa diante da mudança para um cenário desfavorável, demonstrou a resiliência do empresário brasileiro. Apesar de alguns respondentes terem optado por interromper a atividade de exportação, concentrando-se no mercado interno, ou em um caso extremo ter encerrado as atividades, os demais reagiram de forma amplamente variada visando a manutenção de seu negócio. Devido à dificuldade em repassar aumentos de preços aos distribuidores a partir da valorização do real, algumas empresas apenas cortaram este elo da cadeia, vendendo diretamente aos seus clientes - os lojistas no exterior. Já outras empresas foram buscar ampliar atuação em mercados menos competitivos na África e América do Sul, regiões onde é possível o desenvolvimento de ativos estratégicos, como marca e coleção própria¹⁹⁷. Outras empresas efetuaram modificações na linha de produtos, migrando da madeira maciça, mais cara, para móveis de menor valor em aglomerado ou MDF. Casos ainda mais radicais foram registrados, como redução do número de produtos e até exportação de somente madeira bruta, sem agregação de valor. Situação interessante vivem três empresas

¹⁹⁷ Atestado no estudo de Navas-Alemán. Ver pág. 61 desta tese.

que persistem na exportação de móveis em pinus maciço¹⁹⁸. Na época dos plantios para reflorestamento, a falta de manejo adequado, além da heterogeneidade das espécies, resultou na oferta de madeira de baixa qualidade, com muitos defeitos aparentes. Como vários países importadores demandam produtos “*clear*”, era necessária a pré-classificação, retirando-se as partes indesejadas e unindo posteriormente as ripas em processo de colagem conhecido como *finger-joint*. As três empresas, ao invés de persistir no caro retrabalho de adequar à madeira, identificaram no Reino Unido mercado para produto que se adapta perfeitamente à madeira brasileira: móvel no estilo colonial¹⁹⁹.

Nesta linha de atuação, buscando *know-how* dos mercados onde atuam porém ainda restritos a exportações FOB²⁰⁰, uma das empresas relata ter mudado sua estratégia para investir mais em novos países através de publicidade, convênios e promoção com lojistas. Outra, por sua vez, afirma que é necessário estudar o gosto, costume e religião antes de exportar; o papel da empresa é antecipar expectativas. Avançando no grau de internacionalização, alguns fabricantes incorporaram elos da cadeia através da abertura de centro de distribuição próprio no exterior, lojas franquizadas ou próprias em alguns países da América Latina e África. A atuação direta, se por um lado garante maior rentabilidade, por outro torna o processo mais complexo, pois envolve investimento direto no exterior. Questões como: tributação no país estrangeiro, contratação de mão de obra, atendimento direto a clientes finais e leis locais para o consumidor são alguns dos temas que a empresa passa a se confrontar.

A questão seguinte: do projeto inicial de exportação, o que permanece hoje, visa avaliar a convicção das empresas para a estratégia inicialmente definida, caso existente. As respostas obtidas podem ser divididas em dois grupos: um que realmente manteve o projeto inicial, e outro que reformulou fortemente a estratégia

¹⁹⁸ A oferta de madeira de reflorestamento no Brasil originou-se de incentivos fiscais entre 1967 e 1987. Ler Estratégias e mecanismos financeiros para florestas plantadas, Mendes, 2005. Disponível em www.fao.org/forestry/12075-06238d2267638fe1c5a6f26abaa6fb6ef.pdf

¹⁹⁹ Além de permitir a manutenção de grande parte dos defeitos (nós e medulas), várias operações de acabamento foram eliminadas, como informaram os fabricantes na pesquisa: anteriormente eram dois processos de lixação, intercalados com aplicação de selador e de verniz. Atualmente lixa-se somente uma vez as peças, e na sequência uma demão de cera com tingimento.

²⁰⁰ Free on Board. Um dos Termos internacionais de Comércio. Os INCOTERMS definem até onde vão os custos e a responsabilidade do exportador (e do importador) sobre a carga transportada. No caso do Incoterm FOB, que significa livre a bordo de um navio, a responsabilidade do exportador termina no porto de saída, sendo que o frete internacional é de responsabilidade do importador. É uma das modalidades de transação internacional em que o exportador menos se envolve no processo. Ver: www.comexbrasil.gov.br/conteudo/ver/chave/incoterms/menu/192.

(ou criou uma). No primeiro grupo estão empresas que afirmaram, por exemplo convicção na matéria-prima: continuamos sendo fabricantes de móveis de madeira maciça; este é o nosso foco. Mudança houve no processo: inicialmente os móveis eram montados; hoje somos especialistas em produtos desmontados. Outra empresa afirma: do projeto inicial permanece o conceito de qualidade e o firme propósito de seguir desenvolvendo uma madeira de reflorestamento adequada; no caso o eucalipto. Por fim, duas empresas mencionaram ter mantido o foco inicial, que era consolidar a marca com lojas próprias. Já no segundo grupo, dos fabricantes que modificaram radicalmente sua forma de atuação, dois afirmaram serem comprados no início, mas posteriormente definiram como estratégia a capacitação interna através de equipe para prospecção de mercado, treinamento a lojistas e definição de metas por mercado.

Por fim a última pergunta, que busca conhecer o que os empresários consideram necessário para retornar aos mercados e clientes perdidos, apresentou como resultado várias cobranças por atuação do governo. O principal ponto foi a questão cambial, mencionada em quase 80% das respostas. Afirmam que a cotação do dólar deveria estar próxima a três reais para viabilizar os mercados anteriormente atendidos. Outras empresas alegavam o “custo Brasil”, materializado em altas tarifas de energia, encargos trabalhistas e impostos. Duas empresas mencionaram o papel do governo no fomento às atividades de exportação. Afirmam que somente subsídio não resolve, pois é simplista e pode resultar em transtornos junto à OMC.

Outros fabricantes, entretanto, analisaram o problema pela ótica do mercado; desde opção por fabricar produtos mais populares, novos contatos a serem buscados, aproveitar as oportunidades que o governo oferece para participar em eventos no exterior e investimento direto em mercados-alvo. Uma empresa menciona que a estratégia é internacionalizar, mas que isto depende da mentalidade dos empreendedores: compram máquinas de um milhão de dólares, mas não querem pagar por um estudo de mercado. Três fabricantes, graças ao reposicionamento em produto ou mercado, afirmam não ter interesse no modelo de negócios anterior: clientes antigos, que exigiam muito e pagavam pouco, não são mais interessantes. Um fabricante afirma ter mantido os mesmos importadores desde o começo, um sinal de acerto da estratégia inicial. Por fim, caso a parte é a

posição de um fabricante, que considera o momento atual o melhor para as exportações da empresa.

Dado que para a maioria dos respondentes os mercados tradicionais – Europa e Estados Unidos foram perdidos, questionou-se então como é a estratégia de atuação nos mercados africano e sul-americano, os quais apresentaram forte crescimento. Antes de analisar as respostas recebidas foi elaborado um levantamento dos principais exportadores de móveis do Brasil para a África e América do Sul. Conforme o quadro 25, grande parte das empresas listadas como exportadores para a África não são fabricantes, o que demonstra que estes preferem manter a estratégia de comercialização no exterior; i.e. concentrar-se na produção e não aprofundar seu processo de internacionalização. Para o continente sul-americano, onde os custos e as distâncias de viagem são menores, observa-se pelo quadro 26 que a grande maioria dos exportadores são fabricantes. Auxilia para tanto as visitas de importadores sul-americanos às diversas feiras do setor de móveis em âmbito internacional que ocorrem no Brasil.

Quadro 25 – Maiores exportadores brasileiros para África Subsaariana - 2012

940360	940350	940320
<ul style="list-style-type: none"> • INDUSTRIA DE MOVEIS BECHARA NASSAR LTDA • MONTESINOS COMERCIAL EXP E IMPORT. • CONEX COMERCIAL IMPORT. E EXP DE MOVEIS LT • GELIUS-IND DE MOVEIS • FIASINI - IND. E COM. DE MOVEIS LTDA <ul style="list-style-type: none"> • M D MOVEIS LTDA • J V M IMPORTACAO E EXPORTACAO LIMITADA • COMERCIO, INDUSTRIA E TRANSPORTE LOPAS S/A • PROEMBARQUE COMERCIO INTERNACIONAL LTDA • DITALIA MOVEIS IND LTD • MOVEIS DALLA COSTA LTDA <ul style="list-style-type: none"> • SERTRADING S/A • VAMOL IND MOVELEIRA LTDA • CIMOL - COM E IND DE MOVEIS <ul style="list-style-type: none"> • MOVEIS RUDNICK S A • ROMANZZA MOVEIS LTDA. • VL FABRICACAO DE LABORATORIOS LTDA • G I W COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA • SIER MOVEIS LTDA • MOVEIS PROVINCIA IND E COMERCIO LTDA 	<ul style="list-style-type: none"> • GELIUS-IND DE MOVEIS • IRMOL INDUSTRIAS REUNIDAS DE MOVEIS LTDA <ul style="list-style-type: none"> • MOVEIS K1 LTDA • NIGATA COM. INTERN LT • SANTOS ANDIRA INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA • MOVAL MOVEIS ARAPONGAS • MULTIMOVEIS IND DE MOVEIS <ul style="list-style-type: none"> • P B ZANZINI & CIA LTDA • MOVEIS CARRARO LTDA • PROEMBARQUE COM INT LTD <ul style="list-style-type: none"> • G I W COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA • CONEX COM IMPORT E EXPO DE MOVEIS LTD <ul style="list-style-type: none"> • DITALIA MOVEIS IND LTDA • ROBEL INTERNATIONAL COMPANY IMPORTACAO E EXPORTACAO LTD • MARCKERIC EXPORTADORA E IMPORTADORA S/A • MONTESINOS COMERCIAL EXP E IMPORTADORA <ul style="list-style-type: none"> • ARAMOVEIS INDUSTRIAS REUNIDAS DE MOVEIS E ESTOFADOS LTD • BRANEX BLASA COMERCIAL EXPORT E IMPORT LTDA • INCABRAS IND E COM DE MOVEIS 	<ul style="list-style-type: none"> • ITATIAIA MOVEIS S A <ul style="list-style-type: none"> • TELASUL S A • BERTOLINI S/A • CIPLAFE COMERCIO E INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA • METALURGICA ALBRAS LTDA • TUBOARTE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA • COLOR VISAO DO BRASIL IND ACRILICA LIMITADA <ul style="list-style-type: none"> • OLEX IMPORTACAO E EXPORTACAO S/A • BRANEX BLASA COMERCIAL EXP E IMPORTACAO LTDA <ul style="list-style-type: none"> • IBT TRADING S/A • METALURGICA MEDALFO LTDA <ul style="list-style-type: none"> • MOVEIS K1 LTDA • TECHNOCARG IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA <ul style="list-style-type: none"> • MOVEIS CARRARO LTDA • CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S A • AGCOMEX COMERCIAL EXPORTADORA LTDA • MODECOR INDUSTRIA & COMERCIO LTDA <ul style="list-style-type: none"> • DANILLA FOODS BRASIL LTDA • ARG LTDA • CONEX COMERCIAL IMPORT E EXP DE MOVEIS LTD

Fonte: Vitrine do Exportador

Quadro 26 – Maiores exportadores brasileiros por SH para América do Sul - 2012

940360	940350	940320
<ul style="list-style-type: none"> • DITALIA MOVEIS INDL LTD • VAMOL INDUSTRIA MOVELEIRA • CAEMMUN INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS • POLITORNO MOVEIS • MULTIMOVEIS INDUSTRIA • FIASINI - IND. E COM. DE MOVEIS • MOVEIS K1 LTDA • DJ IND E COM DE MOVEIS • MOVEIS DALLA COSTA • BRV - MOVEIS LTDA • INDUSTRIA DE MOVEIS NOTAVEL • GELIUS-INDUSTRIA DE MOVEIS • LINEA BRASIL IND E COM DE MOVEIS • MADEIREIRA HERVAL LTDA • BARCELONA INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS • IRMAOS TUDINO LTDA • MOVEIS PROVINCIA INDUSTRIA E COMERCIO • FENIX IND DE MOVEIS ITATIBA • SAN MARINO MOVEIS • J I FERNANDES E CIA LTDA 	<ul style="list-style-type: none"> • K1 LTDA • MOVAL MOVEIS ARAPONGAS • IRMOL INDUSTRIAS REUNIDAS • SANTOS ANDIRA IND DE MOVEIS • P B ZANZINI & CIA LTDA • SAN MARINO MOVEIS LTDA • MOVEIS CIVARDI LTDA • DITALIA MOVEIS • MULTIMOVEIS INDUSTRIA DE MOVEIS • DEMOBILE - IND DE MOVEIS • MOVEIS DORIEPEL LTDA • EVIDENCIA MOVEIS • POLIMAN INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS • MOVEIS CRESTANI • MOVEIS CARRARO • BRV – MOVEIS • SERVAN EXPORTADORA DE MANUFATURADOS • INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS HENN • GELIUS-INDUSTRIA DE MOVEIS • MOVEIS GAUDENCIO LTDA 	<ul style="list-style-type: none"> • BERTOLINI S/A • MOVEIS CARRARO • FAST GONDOLAS EQUIPAMENTOS • MIRANDA IMPORTADORA E EXPORTADORA • HMY DO BRASIL • J I FERNANDES E CIA LTDA • EXPORFRIO EXP DE MANUFATURADOS • TRAMONTINA GARIBALDI • CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT • ITATIAIA MOVEIS S A • ENGENHARIA DO FRIO LTDA • TOPEMA COZINHAS PROFISSIONAIS • SIDEL DO BRASIL LTDA • TELASUL S A • YAZAKI AUTOPARTS BRASIL LTDA • METALURGICA MOR SA • CIPLAFE COMERCIO E INDUSTRIA DE MOVEIS • METALURGICA ITATIBA

Fonte: Vitrine do Exportador (2012)

Questionadas sobre as razões para o forte crescimento das exportações de móveis à África e América do Sul, um fabricante afirmou que se tratava de ações para preenchimento de ociosidade da fábrica, pois a América do Sul aceita os mesmos produtos do mercado brasileiro. Já para a África havia alguma adaptação de produto, mas facilitada pela similaridade de gosto entre consumidores brasileiros e africanos²⁰¹.

Já outra empresa atribuí a seu sucesso à distribuição própria no exterior (armazém próprio), bem como a um maior entendimento dos mercados-foco trabalhados e suas peculiaridades quanto a produto e preço. Segundo eles: os resultados começaram a ser positivos quando visualizaram a exportação como uma operação diferente do mercado interno. Por fim um fabricante atribui o crescimento à falta de produção nos países, aumento de poder de compra em Angola, por exemplo, e até uma política de maior facilidade de financiamento por parte de algumas empresas brasileiras. Considera também que a não necessidade de adaptação de produtos auxilia, pois com o mercado interno aquecido, trata-se basicamente de ampliar as quantidades produzidas.

²⁰¹ Uma vantagem frente à concorrência chinesa, que produz modelos bastantes distintos para o seu mercado interno, segundo informa um exportador brasileiro.

Diante desta afirmação a pergunta seguinte: se as exportações eram com marca própria, foi previamente respondida; as empresas afirmaram que para estes mercados somente em raras exceções os produtos são despachados com a marca do cliente²⁰².

O questionamento seguinte se refere à forma de atuação nos países: venda direta a distribuidores ou lojistas, *tradings* ou lojas próprias, entre outras opções. Neste quesito predominou a estratégia de venda direta através de viagens internacionais, principalmente para a América do Sul. Viagens à África, segundo um dos entrevistados, envolvem altos custos e que as empresas médias e pequenas não conseguem arcar.²⁰³ Pedidos ocasionais de agentes não são descartados, assim como eventual contato direto de importadores. Já algumas das empresas que possuem lojas no exterior têm como estratégia primeiramente a estruturação do negócio, através da identificação de investidores locais. Firmado o acordo, passam a fornecer um pacote de informações e treinamento para divulgar o conceito da empresa, visando a geração de resultado para todas as partes envolvidas. Segundo estes: deste modo estamos presentes em quatro países da América do Sul e quatro países da América Central.

4.2.4 Exportações brasileiras de móveis entre 2001 e 2011

A década de 2000 foi marcada por fortes oscilações nas exportações brasileiras de móveis, resultado de problemas internos em parceiros importantes, a exemplo da Argentina, a crise financeira global de 2008 e a ascensão de novos *players*, como China, Polônia e Vietnã.

Os resultados em decorrência das estratégias empresariais e das ações diplomáticas adotadas serão apresentados com base em tabelas e gráficos. Para

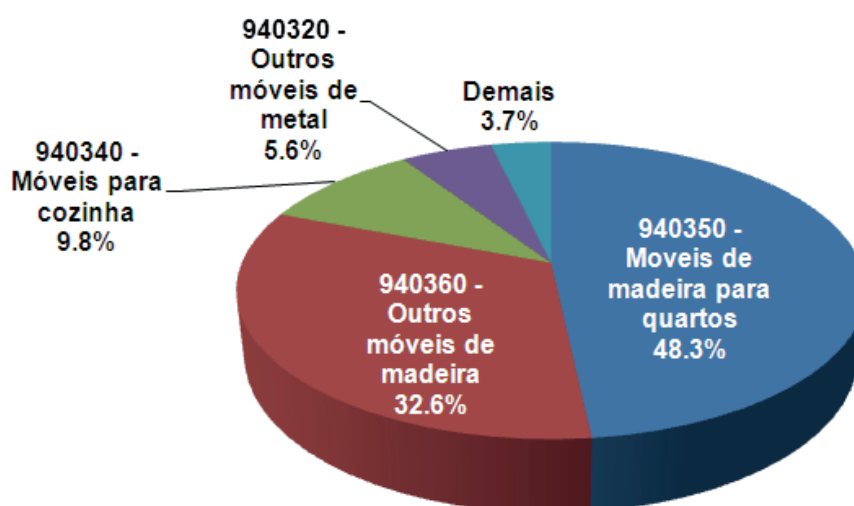
²⁰² Dois exportadores que atuam no mercado europeu e sul-americano comentam que para o primeiro o modelo de negócios permanece sendo o de receber o projeto para produção, enquanto que na América do Sul a marca é própria.

²⁰³ Por ser uma empresa de maior porte, afirmam que sua estratégia para conseguir manter o crescimento juntos aos lojistas dos dois continentes está na frequência das viagens. Para tanto, possuem um *trader* em média três semanas por mês percorrendo países da América Latina, um *trader* três semanas nos países africanos e o gerente acompanhando do as viagens, uma semana ao mês em cada continente.

tornar mais clara a análise, a evolução da exportação de mobiliário brasileiro foi restrita a três anos: o inicial – 2001; o ano que as exportações brasileiras de móveis alcançaram o maior valor - 2007, e o ano final da pesquisa - 2011. Para o levantamento das exportações de móveis brasileiras foram utilizadas três bases de dados: ALICEWeb²⁰⁴ versão 2 - do governo brasileiro; Export Helpdesk²⁰⁵, da União Europeia e TradeMap, do International Trade Centre - ITC²⁰⁶.

As exportações de móveis concentram-se nas posições 940350 - móveis de madeira para quartos e 940360 - outros móveis de madeira, com 80% do total. Móveis para cozinha – 940340 e de metal - 940320 representam pouco mais de 15%, enquanto que as demais posições detêm participação reduzida no total enviado ao exterior.

Figura 28 – Exportações brasileiras de móveis em 2011 por SH.



Fonte: Aliceweb2 (2013)

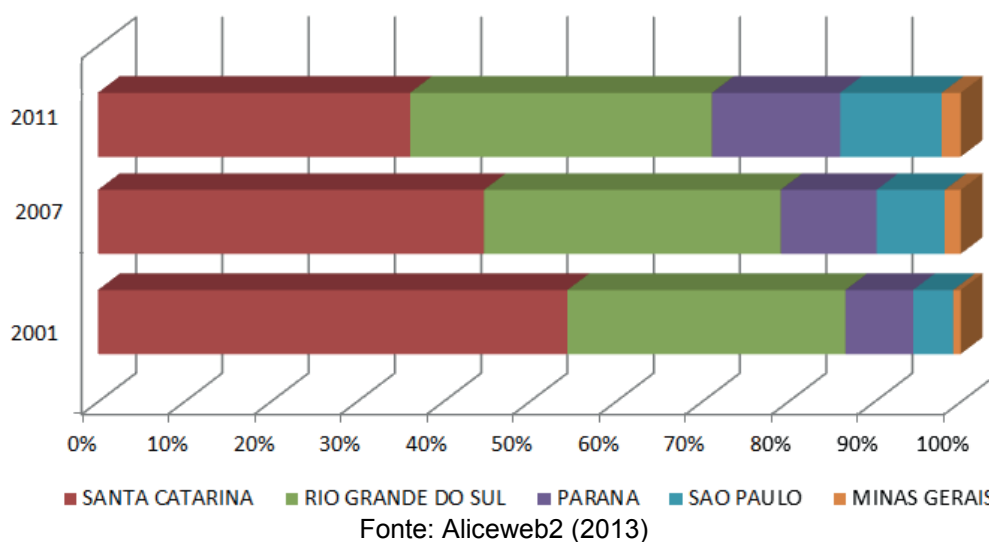
²⁰⁴ O Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior - AliceWeb, da SECEX, foi desenvolvido visando modernizar as formas de acesso e a sistemática de disseminação das estatísticas brasileiras de exportações e importações. O AliceWeb é atualizado mensalmente, e tem como base de dados o Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), que administra o comércio exterior brasileiro. (<http://alicesweb2.mdic.gov.br>).

²⁰⁵ Serviço prestado pela Comissão Europeia para facilitar aos países em desenvolvimento, em particular, o acesso aos mercados da União Europeia. Entre outras informações, é possível obter estatísticas sobre o comércio entre a UE e o restante dos países do mundo, tanto para a UE em conjunto como para cada país individualmente. Há também as estatísticas para o comércio intrabloco, exportações e importações entre os 27 Estados-Membros da EU. (http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.cfm?page=st/st_Introducao.html&docType=main&languageId=PT).

²⁰⁶ Trade Map foi desenvolvido pelo Centro de Comércio Internacional UNCTAD / OMC (CCI) para facilitar a pesquisa de mercado estratégico, monitoramento nacional e produtos específicos desempenho do comércio, revelando vantagem comparativa e competitiva, identificando o potencial de mercado ou diversificação de produtos e projetar e priorizar programas de comércio de desenvolvimento para ambas as empresas e instituições de apoio ao comércio. (http://www.trademap.org/stAbout_tradeMap.aspx).

Apesar da indústria moveleira ter presença em todo o território nacional, as exportações de móveis se originam basicamente nos três Estados do Sul – Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, com 86% do total. Minas Gerais e São Paulo completam a lista dos principais Estados exportadores.

Figura 29 – Exportações brasileiras de móveis entre 2001 e 2011 por Estado



A figura 29 apresenta a participação percentual de cada um dos cinco principais Estados exportadores entre 2001 e 2011. Com base nesta figura se constata que SC foi o Estado que mais perdeu participação, caindo de 50% em 2001 para 32% em 2011. O RS manteve sua posição, enquanto Paraná, São Paulo e Minas Gerais ampliaram a representatividade.

Desagregando-se as exportações por municípios, verifica-se que tanto o RS quanto SC exportam móveis a partir de várias cidades-polo.

Quadro 27 – Exportações brasileiras de móveis entre 2001 e 2011 por Município.

	Município	Estado	2001	2007	2011
1	SAO BENTO DO SUL	SC	104.178.386	142.532.978	85.781.736
2	ARAPONGAS	PR	4.737.246	40.991.594	49.664.125
3	BENTO GONCALVES	RS	27.051.473	75.277.622	43.503.158
4	TUPANDI	RS	9.048.165	13.402.490	23.862.655
5	CACADOR	SC	20.268.624	17.363.189	23.394.780
6	ITAJAI	SC	97.098	1.778.721	16.940.650
7	LAGOA VERMELHA	RS	788.076	12.170.773	16.353.335
8	CAMPO ALEGRE	SC	12.438.607	30.807.328	16.056.255
9	NOVA PRATA	RS	7.663.561	10.370.910	12.775.518
10	MONTE BELO DO SUL	RS	0	7.329.058	12.594.395
11	RIO NEGRINHO	SC	13.686.254	43.363.617	11.676.043
12	CAXIAS DO SUL	RS	11.417.346	17.550.450	11.295.870
13	FLORES DA CUNHA	RS	29.937.499	22.543.299	9.397.845
14	TANABI	SP	0	8.903.138	8.793.766
15	ANTONIO PRADO	RS	343.183	9.757.684	8.351.973
16	SANTA CECILIA	SC	5.658.919	11.973.162	8.306.234
17	MIRASSOL	SP	671.951	7.087.544	7.858.394
18	DOIS CORREGOS	SP	665.334	5.509.541	7.795.002
19	RESTINGA SECA	RS	10.496.905	9.669.105	7.707.349
20	SAUDADES	SC	626.492	7.925.956	7.591.810
21	JUNDIAI	SP	2.162.577	9.711.118	7.214.944
22	UBA	MG	68.131	5.883.855	6.791.516
23	ANDIRA	PR	2.015.481	3.355.957	6.122.476
24	FOZ DO IGUACU	PR	741.849	2.998.347	5.369.673
25	MAFRA	SC	2.318.642	8.821.190	4.558.813
26	JACI	SP	0	1.359.162	4.543.582
27	FRAIBURGO	SC	7.167.313	13.548.180	4.425.252
28	CARLOS BARBOSA	RS	2.091.672	6.247.178	4.358.453
29	GARIBALDI	RS	5.385.775	4.634.953	4.136.305
30	MUCUM	RS	542.339	2.294.797	4.115.451

Fonte: Aliceweb2²⁰⁷ (2013). As cores diferenciam os Estados da federação

Conforme o quadro 27, dentre os trinta principais municípios brasileiros apenas um em Minas Gerais se destaca – Ubá, assim como Arapongas no Paraná. Por fim, os quatro municípios exportadores do Estado de São Paulo apresentaram forte evolução entre 2001 e 2011.

Em 2001 as exportações totais de móveis pouco superaram US\$ 400 milhões de dólares, estando fortemente concentradas em dois blocos econômicos: União Europeia e Nafta (75% do total). Até 2007 as exportações cresceram 93%, sendo que a UE e o Nafta reduziram participação para 65% do montante. Por fim, em 2011 estes blocos econômicos representavam somente 47% do valor total. Considerando-se que entre 2007 e 2011 os valores totais embarcados reduziram-se pela metade,

²⁰⁷ O critério para as exportações por município considera o domicílio fiscal das empresas.

constata-se que ambos os blocos deixaram de adquirir quase US\$ 270 milhões em móveis brasileiros somente no último ano da pesquisa.

Por outro lado, ainda que os valores importados não sejam tão expressivos quanto NAFTA e UE, merecem destaque a comercialização para a Comunidade Andina das Nações²⁰⁸ e África Subsaariana. Em 2001 as exportações para estes dois blocos somavam US\$ 4,3 milhões, inferior às vendas para o Panamá. Em 2007, entretanto, já alcançavam US\$ 82,3 milhões e representavam 10,5% do total exportado. Entre 2007 e 2011, ainda que somente para a Comunidade Andina o crescimento tenha se mantido expressivo, os dois blocos somaram US\$ 118 milhões em importações de móveis, passando a representar 22,6% do total das exportações brasileiras.

O Mercosul como bloco apresentou crescimento de somente 10% no período total; os países-membros, entretanto, comportaram-se de maneira bastante distinta. Enquanto a Argentina diminui fortemente as compras, os demais as ampliaram. Como resultado, Paraguai e até Bolívia, país associado ao Mercosul, já compram mais móveis do Brasil do que a Argentina. Por fim o MCCA – Mercado Comum Centro Americano que, devido ao pequeno volume importado em 2001, apresentou crescimento de 690% até o ano de 2007. Entretanto, com a assinatura de acordos de livre comércio entre integrantes do MCCA com Colômbia²⁰⁹ e Estados Unidos²¹⁰, os países centro-americanos direcionaram as importações de móveis do Brasil para estes países. Como resultado, enquanto o Brasil contabilizou em 2011 uma diminuição média de 60% nos volumes embarcados à região comparativamente a 2007, a Colômbia cresceu 54% e os Estados Unidos não sofreram redução no período. A Tabela 10 expressa em valores as evoluções comentadas.

²⁰⁸ A Comunidade Andina de Nações (CAN) é uma organização sub-regional com personalidade jurídica internacional constituída por Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela. Tem como objetivos principais aprofundar a integração sub-regional andina e promover sua projeção externa. Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/america-do-sul/dir-i-divisao-de-integracao-regional-i>.

²⁰⁹ Tratado de Livre Comércio Colômbia - El Salvador, Guatemala y Honduras, firmado em 2009. Ver <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14515>.

²¹⁰ *Central American Free Trade Agreement* - CAFTA: Acordo firmado entre os Estados Unidos e os países centroamericanos em 2005.

Tabela 10 – Exportações Brasileiras de Móveis por Bloco / Grupo de Países²¹¹ entre 2001 e 2011 (em US\$)

GRUPO DE PAÍSES / BLOCO ECONÔMICO	2001	%	2007	%	2011	%
ALADI	80.252.232	19,8%	152.630.557	19,5%	188.302.502	36,0%
UNIAO EUROPEIA	160.521.614	39,6%	311.233.900	39,8%	152.972.455	29,3%
NAFTA	144.467.510	35,7%	201.673.517	25,8%	91.903.912	17,6%
MERCOSUL	65.242.311	16,1%	60.876.834	7,8%	75.639.933	14,5%
AFRICA SUBSAHARIANA	1.750.271	0,4%	59.001.795	7,5%	61.168.687	11,7%
COMUNIDADE ANDINA DAS NACOES	2.612.395	0,6%	23.296.624	3,0%	56.775.687	10,9%
MERCADO COMUM CENTRO AMERICANO	3.369.168	0,8%	24.270.324	3,1%	9.721.660	1,9%
TOTAL	405.127.290		781.548.650		522.492.137	

Fonte: Aliceweb2 (2013)

Analisando-se as estatísticas de exportação em nível de país, observa-se que parceiros importantes do Brasil em 2001, como Estados Unidos, Argentina, França, Holanda e Alemanha²¹² reduziram fortemente as importações de móveis brasileiros nos dez anos seguintes. Os Estados Unidos abriram-se ao móvel estrangeiro, com elevação de quase 50% entre 2001 e 2011. No entanto, enquanto países como China, Polônia, Vietnã e Malásia, entre outros, cresceram expressivamente em volumes embarcados aos Estados Unidos, o Brasil apresentou redução de 40% nas vendas. A Tabela 11 apresenta a evolução das importações de móveis pelos Estados Unidos dos países acima mencionados.

Tabela 11 – Importações de móveis pelos Estados Unidos (Posição 9403) entre 2001 e 2011 (em US\$)

Exportadores	2001	2007	2011	2011 / 2001	2011 / 2007
China	3.418.905	9.633.466	8.083.073	136,4%	-16,1%
Vietnam	13.245	1.253.442	1.767.800	13246,9%	41,0%
Malasia	327.431	711.393	643.912	96,7%	-9,5%
Polônia	54.989	122.768	318.140	478,6%	159,1%
Brasil	150.347	206.379	89.770	-40,3%	-56,5%
Total	10.986.027	19.272.992	16.380.233	49,1%	-15,0%

Fonte: ITC (2013)

Tomando-se como ano-base 2001, verifica-se que nos dez anos seguintes as moedas dos cinco países mencionados tiveram comportamento distinto frente ao

²¹¹ Nos anexos estão listados os países que compõe cada bloco / grupo de países.

²¹² A Alemanha, por ser objeto de pesquisa desta tese, será analisada posteriormente.

dólar. O Brasil, por questões políticas, iniciou o período com sua taxa de câmbio praticamente dobrando de valor, sendo que a partir de 2003 a moeda brasileira iniciou forte trajetória de valorização. O resultado desta oscilação cambial foi, em um primeiro momento, elevação nas exportações brasileiras de móveis aos Estados Unidos – crescimento de 55% entre 2001 e 2003.

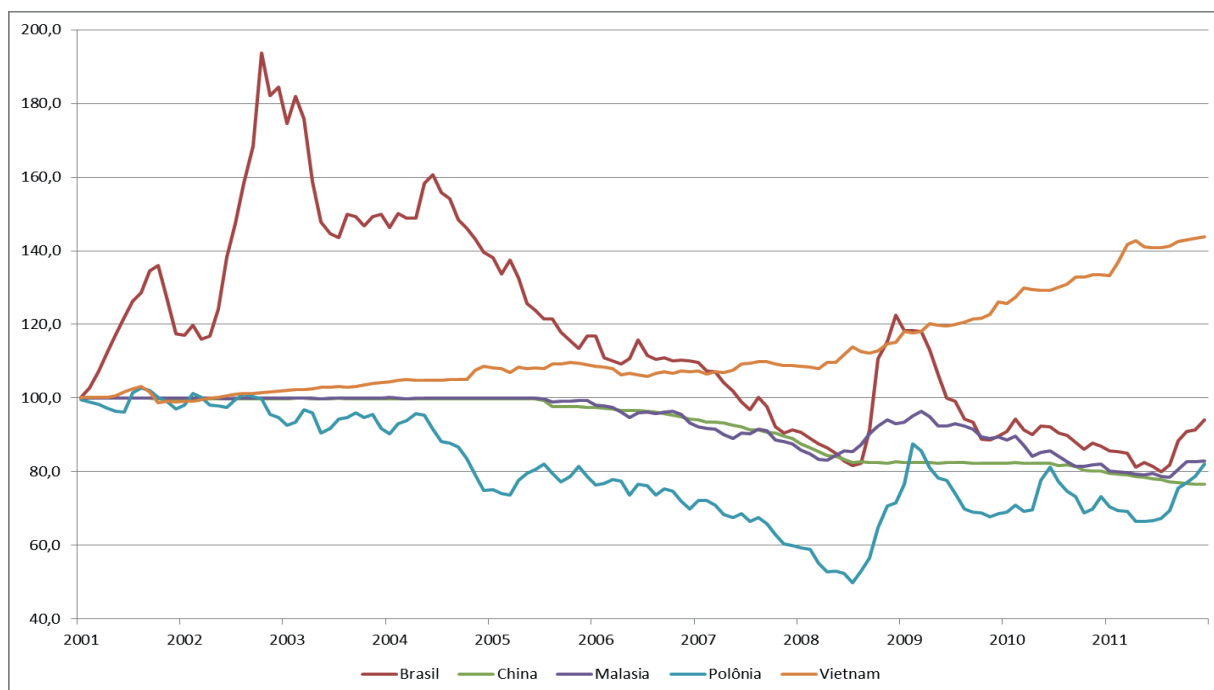
Por outro lado, dada a estrutura oligopsônica deste mercado e a atuação à distância das empresas brasileiras – normalmente encerrando sua participação no processo de exportação com a entrega da mercadoria em porto brasileiro, o benefício cambial foi em grande parte capturado pelos importadores²¹³.

Até o ano de 2007 as exportações brasileiras cresceram 37% para os EUA, enquanto que o crescimento de outros países foi significativamente superior. Esta situação se deveu, em grande parte, à necessidade de redução de preços em dólar durante o período de súbita desvalorização do real. A partir de 2003, enquanto a taxa de câmbio brasileira retornava ao nível normal, o mesmo não acontecia com os preços, i.e. não se elevavam aos patamares anteriores. As saídas empregadas pelas empresas brasileiras que possuíam presença física nos EUA foram lançar novos produtos ou buscar novos canais de comercialização. Por outro lado, para a maioria das empresas brasileiras sem conhecimento deste mercado e que produziam somente os modelos desenvolvidos pelos importadores americanos, as únicas opções eram não exportar ou aceitar a manutenção do preço em dólar e, conseqüentemente reduzir o faturamento em reais dada a menor taxa de câmbio.

Por fim, analisando-se o desempenho das importações norte-americanas entre 2007 e 2011, verifica-se que três países tiveram retração das vendas – China, Malásia e Brasil, justamente os que tiveram a moeda valorizada frente ao dólar no período.

²¹³ A estratégia adotada por compradores internacionais em situação de oligopsônio ou monopopsônio é a de ampliar as possibilidades de oferta através de práticas de *Global Sourcing*, transformando em elásticas as suas demandas e conseguindo assim capturar eventuais benefícios obtidos de maneira exógena pelos produtores - como desvalorizações cambiais ou subsídios. Os importadores americanos, apesar de concentrarem suas compras na China, buscam oportunidades de fornecimento em nível mundial; por esta razão durante a década de 2000, enquanto a moeda americana permaneceu valorizada no Brasil, as compras eram mantidas: o benefício do dólar valorizado, entretanto, foi parcialmente capturado via renegociação de preços - conforme dados do Sistema ALICEWeb, a queda no preço médio do móvel entre 2001 e 2002 foi de US\$ 65,1 para US\$ 60,7 (móveis de madeira para quarto de dormir); US\$ 100 para US\$ 86,9 (móveis de madeira para escritórios) e US\$ 44,9 para US\$ 28,6 (móveis de madeira para cozinha).

Figura 30 – Evolução de taxas de câmbio frente ao US\$. (2001=100)



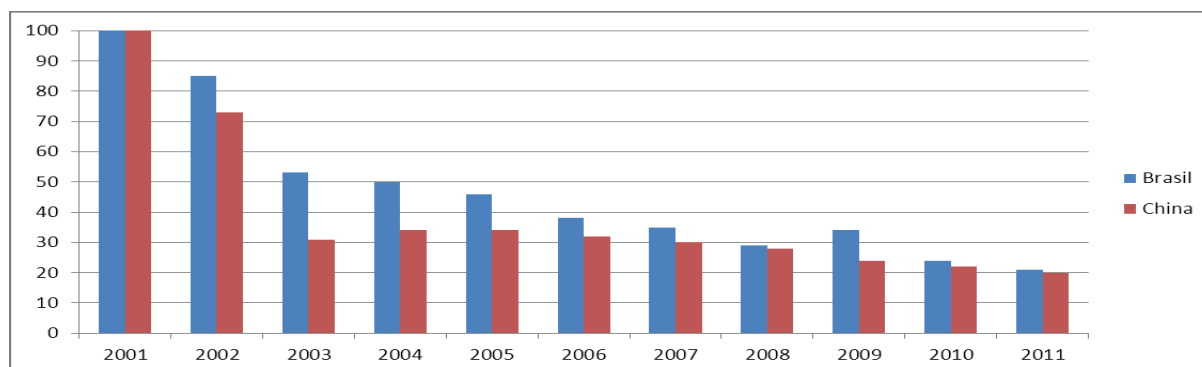
Fonte: OANDA (2013)

Dentre as razões para a queda acentuada das exportações para a Argentina está a crise cambial enfrentada pelo país em 2002²¹⁴, quando as importações totais de móveis reduziram-se em quase 94%. Mais recentemente atribui-se a redução das importações brasileiras às pressões para fomentar a indústria local através do emprego de Barreiras não tarifárias, como a necessidade de licenciamento não-automático para a importação de móveis, entre outras medidas. A validade deste argumento para o setor moveleiro poderia ser questionada diante da evolução das importações com origem na China no mesmo período.

Enquanto em 2001 o Brasil exportava 49 milhões de dólares em móveis para a Argentina, a China alcançava somente US\$ 4 milhões. Já em 2011 verifica-se que o Brasil reduziu o valor exportado para US\$ 22 milhões, enquanto a China cresceu 440% no período, alcançando praticamente o mesmo patamar brasileiro. Uma explicação para esta situação poderia ser a valorização do Real, entretanto a paridade de ambas as moedas - do Brasil e da China frente ao Peso Argentino - apresentou comportamento semelhante no período. O quadro 28 expressa a evolução da paridade cambial entre janeiro de 2001 e dezembro de 2011.

²¹⁴ Fenômeno conhecido como *corralito*, no qual a Argentina bloqueou a disponibilidade de saques bancários. Ver: http://www.pucminas.br/imagedb/conjuntura/CNO_ARQ_NOTIC20060516174512.pdf.

Quadro 28 – Paridade cambial frente ao Peso Argentino. (2001=100)



Fonte: OANDA (2013)

Visto que o fator câmbio não favoreceu as exportações chinesas, a explicação encontrada para a diminuição das importações do Brasil é a de que a Argentina passou a produzir internamente substitutos ao que antes adquiria do Brasil, dada a dificuldade enfrentada pelos compradores argentinos em conseguir licenças de importação. A evolução da China, por outro lado, se deveu ao crescimento do mercado para produtos de substituição mais difícil, como móveis de metal. Analisando-se os dados desagregadamente, observa-se que apenas em uma posição: 940320 – Outros móveis de metal houve redução significativa dos valores do Brasil concomitantemente com forte crescimento da China.

Outros mercados relevantes para o Brasil, França e Holanda, serão analisados em conjunto por serem integrantes da União Monetária Europeia e terem apresentado evolução semelhante. Ambos adquiriam em 2001 cerca de 22% das exportações brasileiras de móveis, porém em 2011 passaram a representar somente 10% do total. Verifica-se na evolução das importações francesas e holandesas no período que obtiveram bom desempenho, além de China e Vietnã, países europeus – tradicionais e novos membros da União Europeia: Alemanha, Polônia, Lituânia, Eslováquia, República Checa, Bulgária. O Brasil teve suas exportações reduzidas em 42% nos 10 anos pesquisados e, considerando-se somente o período entre 2007²¹⁵ e 2011, a diminuição alcançou 54%.

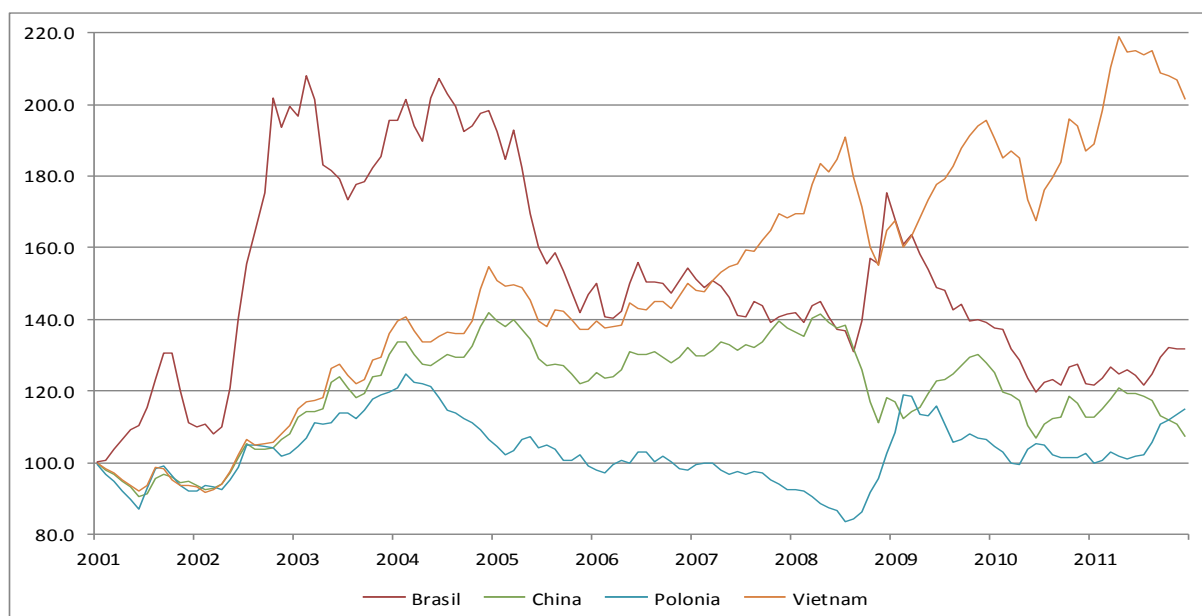
Como França e Holanda pertencem à zona do Euro, a análise da evolução das taxas de câmbio entre o Euro e demais moedas será apresentada em conjunto.

²¹⁵ Exportações de móveis para Holanda e França neste ano alcançaram US\$ 104 milhões. Obs: posições 940310 à 940389 – exceto componentes para móveis – SH 940390.

Na Figura 31 é possível visualizar a forte desvalorização do Real frente ao Euro entre final de 2002 e 2003. A partir de então a moeda inicia tendência de valorização, impactando diretamente nas exportações²¹⁶.

O Vietnã, por outro lado, termina o período de 10 anos com a moeda desvalorizada em 100% frente ao euro, após ter alcançado um pico de 120%, o que explica em parte o bom desempenho apresentado²¹⁷. A moeda chinesa, por sua vez, permaneceu com desvalorização de cerca de 40% entre 2004 e metade de 2008, finalizando o período com o câmbio praticamente ao valor de 2001. Por fim a moeda polonesa valorizou-se frente ao Euro entre 2008 e 2009, mas posteriormente retornou a um patamar de cerca de 10% superior ao câmbio de 2001.

Figura 31 – Evolução de taxas de câmbio frente ao € (2001=100)



Fonte: OANDA (2013)

Se a partir de 2001 os principais mercados para o móvel brasileiro - países desenvolvidos à exceção da Argentina - reduziram significativamente as

²¹⁶ Ofertas de preço no mercado internacional de móveis normalmente têm validade de pelo menos 6 meses. Com a taxa de câmbio EUR/Real iniciando processo de queda, os preços não mais podiam ser mantidos por vários meses como anteriormente. Deste modo, à exemplo do que aconteceu no mercado americano, os fabricantes de móveis internacionalizados e com presença direta na Europa buscaram alternativas para continuar atendendo este mercado. Por outro lado, a maioria dos exportadores que somente vendiam móveis sob condição Livre à Bordo em porto brasileiro (*FOB - Free on Board*) foram obrigados a não exportar ou a aceitar um montante menor em reais - dada a taxa de câmbio menor.

²¹⁷ Exportações do Vietnã para França e Holanda (SH 9403): EUR 31 milhões em 2002 e EUR 94,5 milhões em 2011 (EXPORT HELPDESK, 2013).

importações, por outro lado, grande parte dos países em desenvolvimento localizados na América Latina e África ampliaram fortemente suas compras de móveis do Brasil, notadamente até 2007. A Tabela 12 apresenta as exportações brasileiras em 2001 para estes mercados – em sua maioria valores marginais. Até 2007 o crescimento verificado é relevante à exceção do Uruguai, pois para este o Brasil já era um importante fornecedor em 2001. A partir de 2008 alguns países retrocedem o volume de compras, porém todos apresentam crescimento no período total pesquisado.

Tabela 12 – Importações de móveis brasileiros por país entre 2001 e 2011.

Importadores	2001	2007	2011	2007 / 2001	2011 / 2007	2011 / 2001
América do Sul						
Uruguai	15.173	14.633	29.409	-3,6%	101,0%	94%
Chile	5.351	37.571	28.617	602,1%	-23,8%	435%
Paraguai	3.303	8.060	24.839	144,0%	208,2%	652%
Bolívia	818	4.584	21.595	460,4%	371,1%	2540%
Peru	445	8.202	20.868	1743,1%	154,4%	4589%
Colômbia	933	5.011	10.910	437,1%	117,7%	1069%
Venezuela	2.162	10.785	8.925	398,8%	-17,2%	313%
Equador	416	5.500	3.403	1222,1%	-38,1%	718%
América Central e do Norte						
Costa Rica	1.208	5.561	2.639	360,3%	-52,5%	118%
El Salvador	480	5.731	2.153	1094,0%	-62,4%	349%
Honduras	467	4.539	1.944	871,9%	-57,2%	316%
Guatemala	1.023	4.707	1.913	360,1%	-59,4%	87%
Nicaragua	192	3.732	1.072	1843,8%	-71,3%	458%
Panamá	4.424	6.840	6.652	54,6%	-2,7%	50%
Cuba	1.270	7.499	7.633	490,5%	1,8%	501%
México	3.518	14.891	4.669	323,3%	-68,6%	33%
África						
Angola	1.232	40.522	44.392	3189,1%	9,6%	3503%
África do Sul	120	6.506	5.353	5321,7%	-17,7%	4361%
Namíbia	244	6.448	4.597	2542,6%	-28,7%	1784%
Moçambique	49	1.336	1.823	2626,5%	36,5%	3620%
Tanzânia	-	203	1.329	-	554,7%	-
Cabo Verde	43	835	933	1841,9%	11,7%	2070%
Total	405.127	781.479	522.492	92,9%	-33,1%	29%

Fonte: ITC (2013)

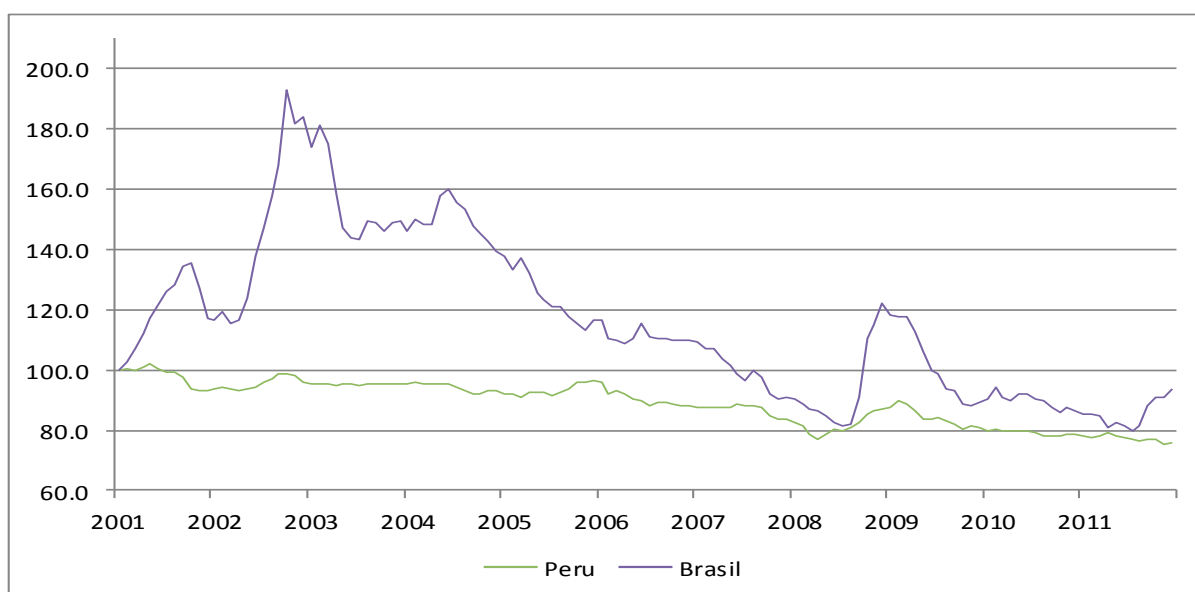
Acordos tarifários por si somente não justificam um aumento das exportações, uma vez que móveis brasileiros não sofrem tarifação nos países desenvolvidos devido ao benefício do Sistema Geral de Preferências da UNCTAD. Entretanto,

Acordos Comerciais de Preferência Tarifária para móveis²¹⁸ são relevantes nos países em desenvolvimento, pois estes normalmente aplicam tarifas de importação mais altas do que os países desenvolvidos para produtos industrializados. Assim, a existência de um acordo pressupõe redução no custo de entrada comparativamente aos produtos de países não beneficiados.

A proliferação (atual) de acordos comerciais regionais e bilaterais no mundo tem impacto negativo sobre as exportações dos países que deles não fazem parte. A participação do Brasil nessas negociações é importante para assegurar que os exportadores brasileiros enfrentem nos mercados consumidores condições de acesso semelhantes àsquelas concedidas aos seus concorrentes (RIOS, 2003, p.3).

Dentre os países sul-americanos listados na tabela 22 o Brasil possui 100% de margem de preferência para exportação de móveis ao Uruguai, Chile, Paraguai e Bolívia, enquanto que para os países andinos²¹⁹ a preferência varia atualmente entre 50% no Equador a 90% no Peru. Para o Peru, além do diferencial tarifário de 4,2% em 2011 (Quadro 32), outro fator que impactou positivamente nas importações de móveis brasileiros foi a taxa de câmbio. A Figura 32 expõe a evolução das moedas peruana e brasileira, no qual é possível constatar que o real manteve-se, entre 2001 e 2011, mais desvalorizado frente ao dólar do que o Novo Sol Peruano,

Figura 32 – Evolução de taxas de câmbio frente ao Dólar – Real e Novo Sol.



Fonte: OANDA (2013)

²¹⁸ A exemplo da ALADI, Mercosul e Mercosul com Países Andinos.

²¹⁹ Na Colômbia a preferência tarifária varia entre 67 e 85%.

Se a existência de acordos facilita o fluxo de comércio, por outro lado sua ausência impacta negativamente no intercâmbio de mercadorias. No âmbito da ALADI, para o segmento moveleiro só existe preferência tarifária entre Brasil e México de 20% para componentes de móveis.

Mais recentemente, com a assinatura do Acordo de Complementação Econômica 53 Brasil-México²²⁰, foi concedida preferência tarifária de 30% para móveis de plástico, item irrelevante na pauta de exportações do Brasil. Como resultado, com a crise global iniciada em 2007, a consequência foi uma redução em 2011 de quase 70% nas exportações de móveis brasileiros para este mercado frente a 2007, e um crescimento acumulado de somente 33% para todo o período da pesquisa.

Além de China e Vietnã, que tiveram desempenho em muito superior, países com a moeda valorizada frente ao dólar como Itália e Alemanha, também apresentaram bons resultados - vendas 120 e 125% maiores do que as de 2001, respectivamente. Por fim, cabe observar que a Colômbia, auxiliada por acordo de preferência tarifária, foi o país exportador que mais cresceu neste mercado após a crise financeira global - vendas 70% maiores em 2011 comparativamente a 2007²²¹.

Finalmente a análise para alguns países da África Subsaariana, que apresentaram crescimento elevado dada a reduzida base inicial. No caso de Angola o Brasil representava 4% das importações de móveis do país em 2001, sendo Portugal o principal fornecedor (58% do total), seguido de África do Sul e Itália. Já em 2007 a participação brasileira cresceu para 22%, tornando-se o segundo maior fornecedor. Entre 2007 e 2011 o volume brasileiro exportado cresceu somente 10%, enquanto o chinês 500%. Como resultado a participação brasileira diminuiu para 17%, sendo que a China, com 18%, tornou-se o segundo maior exportador. Interessante observar que as exportações brasileiras cresceram a despeito da forte desvalorização da moeda angolana frente ao dólar. Isto se deve ao maior poder de compra do país decorrente das exportações de petróleo, associado ao fato de praticamente não haver produção local de móveis.

²²⁰ Ver <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=463&refr=405>.

²²¹ México possui acordos de Livre Comércio com Colômbia, em vigor desde final de 2006, e com a União Europeia, assinado em 2000.

A África do Sul é o segundo mercado subsaariano em importância para o Brasil; por outro lado a representatividade do Brasil para esse é de somente 2%. O país que apresentou maior crescimento nos dez anos da pesquisa foi a China, que representava 17% em 2001 e em 2011 participava com 63% das importações totais. Interessante observar que a moeda sul-africana oscilou de modo semelhante à brasileira durante grande parte do período entre 2001 e 2011, finalizando o período pesquisado com valorização de somente 12% frente ao Real.

Por fim a Namíbia, que apresentou em 2011 valores de importação próximos aos da África do Sul. Neste país a participação brasileira cresceu de 2 para 11% ao final dos 10 anos pesquisados, enquanto a África do Sul caiu de 92 para 58% e a China alcançou 23% do total.

4.3 ESQUEMA ANALÍTICO APLICADO À ALEMANHA

Com a proporção de um em cada cinco empregos, assim como 30% da renda do país dependente da comercialização de produtos ou serviços no exterior, a Alemanha é um país extremamente aberto às atividades internacionais. (BMW²²², 2009). Diante desta situação é papel da Política Externa garantir que a concorrência e o comércio internacional se desenvolvam livremente, sem a existência de barreiras tarifárias ou não-tarifárias nos mercados-destino, assim como condições econômicas globais favoráveis às iniciativas do empresariado alemão.

Os desafios da globalização e da divisão internacional do trabalho aumentam a necessidade de uma política econômica externa orientada para o futuro. “O aumento da concorrência nos mercados internacionais, o rápido desenvolvimento tecnológico global e as incertezas econômicas desafiam a economia alemã a manter ou recuperar sua liderança em áreas-chave.” (BMW, 2009, p. 2). Para tanto, faz-se necessária uma atuação concertada entre os diversos *stakeholders* que compõe o setor mobiliário exportador alemão, evitando-se assim sobreposição de atividades e desperdício de recursos. Conforme o ministério alemão de economia e tecnologia:

²²² *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*: Ministério Federal para Economia e Tecnologia.

O papel do Estado na promoção do comércio exterior é o de apoiar as atividades empresariais alemãs no desenvolvimento e proteção dos mercados externos. Ele melhora as condições para o engajamento das empresas e, em particular, para a redução das barreiras de acesso e maior transparência nos mercados estrangeiros. Ele contribui para a criação e observância dos marcos regulatórios válidos em âmbito global, nos quais a concorrência e o comércio possam se desenvolver e comercializar livremente tanto em negociações bilaterais quanto multilaterais. (BMW, 2009, p.3, tradução nossa).

Além do papel do Estado, esta seção irá abordar o processo de internacionalização de fabricantes alemães de móveis, finalizando com o resultado alcançado através da análise das exportações do setor entre 2001 e 2011.

4.3.1 Dimensão Sistêmica

Segurança, liberdade e prosperidade dependem cada vez mais do desenvolvimento da Alemanha para além das nossas fronteiras. Neste sentido a Política externa alemã, conduzida pelo Ministério das Relações Exteriores²²³, está empenhada em aproveitar as oportunidades da globalização e minimizar seus riscos. (MRE da Alemanha, 2013).

O governo federal apoia de muitas maneiras as atividades de empresas alemãs na exploração de mercados estrangeiros. Ele melhora as condições para a participação de empresas alemãs através do desmantelamento dos obstáculos ainda existentes e para maior transparência no acesso aos mercados estrangeiros. Também contribui para a criação e observância das regras internacionais de livre concorrência, através de negociações bilaterais e multilaterais, como na União Europeia, da OCDE e da OMC. O sucesso de uma empresa no exterior ocorre principalmente por iniciativa da própria, a qual deve assumir os riscos econômicos. Entretanto, o governo alemão coloca à disposição uma grande variedade de instrumentos de promoção do comércio externo visando facilitar as atividades em mercados estrangeiros e assim mitigar os riscos específicos. (BMW, 2009, p. 2, tradução nossa)

²²³ *Auswärtiges Amt* era o termo empregado pela Confederação Alemã do Norte em 1870, e pelo Império Alemão em 1871 para designar o Ministério das Relações Exteriores, sendo preservada essa denominação até os dias atuais. Fonte: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AAmt/Geschichte/Uebersicht_node.html.

A atuação da diplomacia alemã na dimensão sistêmica deve ser inicialmente analisada no contexto da União Europeia, bloco do qual a Alemanha é integrante e que se encontra em um nível aprofundado de integração econômica, além de possuir uma política externa comum.

Dos atuais 27 membros da UE, 17 países avançaram no processo de integração ao adotar uma moeda única, o Euro, criando assim a União Monetária Europeia - UME.

Como afirma Dicken (2010, p. 218):

A UME entrou em vigor em 1999, quando 11 dos 15 estados membros concordaram em se juntar ao sistema. Ao aceitarem a união monetária e adotarem o Euro os países abrem mão da sensível questão que é o controle nacional sobre a política monetária – especialmente a definição da taxa de juros – que foi passado para o escalão superior, o banco central europeu sediado em **Frankfurt** (grifo nosso).

Segundo Mendonça (2004, p.1) “o processo para chegar a uma moeda única europeia passou por 5 fases, tendo iniciado logo após a segunda guerra mundial.” A 1ª. fase ocorreu entre o final da Segunda Guerra Mundial e final de 1958, período de reconstrução da Europa. Dada a fragilidade das economias à época havia um forte controle cambial e a necessidade de acumular dólares para a aquisição de bens de capital americanos. Neste sentido foi criado em 1950 um sistema multilateral de compensações denominado União Europeia de Pagamentos, que centralizava os saldos de comércio entre os integrantes do sistema. Estes saldos possuíam uma unidade de medida própria denominada Unidade de Conta Europeia – UCE, que facilitou a integração monetária regional, mas permitiu a criação de países credores e devedores.

Assim, o abandono da UEP concomitantemente com o ingresso dos países europeus no sistema Bretton-Woods foi capitaneado pela Alemanha - país credor e desejoso da conversibilidade geral das moedas. Ademais, este sistema autônomo ia de encontro aos interesses hegemônicos dos Estados Unidos, definidos ainda durante a Segunda Guerra Mundial. A 2ª. fase inicia-se em 1959 com o estabelecimento de um acordo monetário europeu, que flexibilizava as paridades internas e a taxa de câmbio ao dólar. Esta etapa encerra-se em 1971, ano em que os EUA decidem unilateralmente suspender a conversibilidade do dólar em ouro. Nesta fase, segundo Mendonça (2004, p.8):

Para fazer frente ao problema das variações cambiais intra-europeias em resultado das variações frente ao dólar é proposta a criação do mecanismo da “serpente monetária no túnel”, um mecanismo que previa a flutuação conjunta face ao dólar dentro de limites apertados que não podiam exceder os 1,5%, quer face ao dólar (o túnel) quer entre si (largura da serpente). Era um mecanismo complexo que apontava já para ações coordenadas de intervenção dos bancos centrais europeus no sentido de conter as variações cambiais das moedas europeias dentro de limites considerados aceitáveis para o desenvolvimento do processo de integração econômica europeia.

Entre agosto de 1971 e março de 1979 tem-se a 3ª. fase. No período se encerra o mecanismo de câmbios fixos definidos em *Bretton Woods*, quando o sistema monetário internacional permite, em 1976, a flutuação cambial através do sistema conhecido como “*managed float*”; deste modo cada país passaria a ter liberdade para escolher seu regime cambial.

Já pelo lado europeu o sistema da serpente, primeiro mecanismo de gestão conjunta de moedas frente a terceiros, sofria pela falta de apoio institucional para operar e pela situação econômica global. Para combater esta fragilidade Alemanha e França propõe, em abril de 1978, as bases do novo sistema monetário europeu. Dentre seus objetivos menciona-se a criação de uma zona de estabilidade monetária interna e externa na Europa, com baixos níveis de inflação, taxas de câmbio estáveis, e políticas comuns frente a moedas estrangeiras. Como menciona Mendonça (2004, p. 13):

A proposta do novo sistema monetário europeu adota a estabilidade monetária como grande desiderato, numa clara aceitação da **hegemonia alemã** (grifo nosso) afirmada durante a vigência da segunda serpente. A questão do pleno-emprego (...) fica reduzida para segundo plano e subordinada aos progressos em matéria de convergência econômica.

A 4ª. Fase inicia-se em março de 1979, encerrando em dezembro de 1998. Este sistema monetário vigeu por 19 anos (Bretton Woods funcionou a pleno por somente 13 anos), estruturado em torno de 3 elementos fundamentais: (i) uma unidade monetária própria, o *European Currency Unit* (ECU), (ii) um sistema de taxas de câmbio associado a mecanismos para intervenção, e (iii) um conjunto de ferramentas de crédito de curto e médio prazo. O ECU era composto por uma cesta de 12 moedas dos países da Comunidade Econômica Europeia: para cada moeda foi atribuído um peso a partir de diversos dados econômicos, dentre eles o valor do Produto Nacional Bruto e a participação do país no comércio intra Europa. A partir

daí cada país membro fixava a taxa de conversão de sua moeda ao ECU e, então, semelhante ao sistema de Bretton Woods, determinava-se uma paridade fixa para cada par de países.

Em 1990 ampliou-se a integração europeia com o início do processo de plena liberalização da circulação de capitais, concluído em dezembro de 1993. Porém, o grande passo para o aprofundamento do Sistema Monetário Europeu foi dado com o tratado de *Maastricht* assinado em fevereiro de 1992. A Comunidade Econômica Europeia transforma-se em União Europeia, com previsão de criar uma moeda única, o EURO, a partir de janeiro de 1999. De Janeiro de 1994 à Dezembro de 1998 os países membros deveriam coordenar suas políticas macroeconômicas para alcançar os objetivos fixados quantitativamente, denominados “critérios de convergência”²²⁴: redução da inflação, taxa de juros das flutuações do câmbio entre as moedas europeias, de controle do *déficit* e da dívida pública. Os países que alcançaram esses objetivos puderam passar à quinta fase, iniciada em janeiro de 1999.

De janeiro de 1999 até os dias atuais tem-se, então a fase final do processo. Inicialmente são lançados: o Euro²²⁵, o Banco Central Europeu - com sede em Frankfurt, e o Sistema Europeu de Bancos Centrais, que passou a gerir a política monetária unificada da zona do Euro. Na primeira etapa 11 dos 15 países²²⁶ da UE alcançaram os critérios para pertencer à denominada União Monetária Europeia. A Grécia ingressou na Zona Euro em Janeiro de 2001; a Eslovênia em Janeiro de 2007; Chipre e Malta em Janeiro de 2008; a Eslováquia, em Janeiro de 2009 e a Estónia em Janeiro de 2011. Atualmente, 17 dos 27 Estados-membros da União Europeia adotam o Euro como moeda oficial. Segundo Mendonça (2004, p. 23) “a

224 Estabilidade dos preços. O Tratado dispõe: "a realização de um elevado grau de estabilidade dos preços (...) expresso por uma taxa de inflação que esteja próxima da taxa, no máximo, dos três Estados-Membros com melhores resultados em termos de estabilidade dos preços"; Situação das finanças públicas. O Tratado dispõe: "a sustentabilidade das suas finanças públicas, que será traduzida pelo fato de ter alcançado uma situação orçamental sem déficit excessivo [...]"; Taxas de câmbio. O Tratado prevê: "a observância, durante pelo menos dois anos, das margens normais de flutuação previstas no mecanismo de taxas de câmbio do Sistema Monetário Europeu, sem ter procedido a uma desvalorização em relação à moeda de qualquer outro Estado-Membro."; e Taxas de juro de longo prazo. O Tratado dispõe: "o carácter duradouro da convergência alcançada pelo Estado-Membro [...] deve igualmente refletir-se nos níveis das taxas de juro a longo prazo". Fonte: http://europa.eu/legislation_summaries/other/l25014_pt.htm.

225 A moeda cunhada iniciou a circulação em janeiro de 2002.

226 Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, Finlândia, França, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda e Portugal. Reino Unido, Dinamarca e Suécia não aderiram ao Euro por vontade própria, e a Grécia por não haver cumprido nenhuma das condições exigidas para adotar a nova moeda.

definição dos critérios de convergência nominal e a exigência do seu apertado cumprimento resultou, como é sabido, **da influência hegemônica da Alemanha** (grifo nosso) na condução de todo o processo.”

O objetivo²²⁷ da União Econômica e Monetária e do Euro é permitir um melhor funcionamento da economia europeia, mais oportunidades de emprego e uma maior prosperidade para a Europa, tendo criado igualmente a segunda maior economia mundial. Dentre as suas vantagens estão:

(i) uma moeda estável, que mantém o poder de compra das camadas mais baixas da população, estimulando a coesão social; (ii) taxas de juro baixas, que beneficia a rolagem das dívidas nacionais, liberando os governos para gastos em áreas sociais. Além disso, permite às empresas contrair empréstimos para investir, por exemplo, em pesquisa e novos maquinários. O investimento produtivo conduz a um maior número de novos produtos e serviços e a uma maior produtividade, gerando, como consequência, mais e melhores empregos²²⁸; (iii) transparência de preços. A concorrência entre os fornecedores aumenta, pois os consumidores podem mais facilmente comparar preços, inclusive além fronteiras; (iv) supressão dos custos de conversão. Antes da UME o comércio intra Europa envolvia várias moedas com taxas de câmbio flutuantes. A fim de compensar os riscos do comércio nessas condições as empresas vendiam os seus produtos no estrangeiro a um preço mais elevado, o que desincentivava os fluxos comerciais; com a adoção do Euro este risco foi eliminado; (iv) maior facilidade do comércio internacional: segundo dados da própria UE, estima-se que as trocas comerciais na zona do Euro tenham aumentado entre 4 e 10% desde a introdução da moeda única, e (v) maior resistência aos choques externos.

A dimensão e a força da economia da zona euro torna-a mais resistente aos choques econômicos do que no passado, quando os aumentos inesperados dos preços de energia ou a turbulência nos mercados cambiais mundiais perturbavam as economias nacionais.

Segundo a própria União Europeia, no entanto, nos próximos dez a quinze anos 90% da demanda mundial será gerada fora do continente europeu. Portanto, é prioridade para a UE explorar este potencial de crescimento, abrindo novas

²²⁷ Fonte: http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/why/index_pt.htm , acesso em 26/06/2013.

²²⁸ Desde a introdução do euro em 1999 (até 2006), foram criados mais de 10 milhões de novos postos de trabalho na zona do euro, em comparação com os apenas 1,5 milhões nos sete anos anteriores. (UNIÃO EUROPEIA, 2007).

oportunidades de mercado para as empresas europeias no exterior através da negociação de acordos com os principais parceiros. Dado que as tarifas atuais no comércio mundial são relativamente baixas, as reais barreiras comerciais estão por trás das fronteiras alfandegárias. Em virtude disso faz-se necessário concluir acordos de livre comércio abrangentes e aprofundados que, além de remover as tarifas, também abram os mercados de serviços, investimentos, contratos públicos e inclua questões regulatórias²²⁹.

Conforme o quadro 29, no qual constam os países com os quais a UE possui ALC já firmados, a data de vigência e a abrangência do mesmo para o setor moveleiro, verifica-se que o bloco europeu negocia desde longa data acordos comerciais, visando assim ampliar mercado para suas empresas.

Quadro 29 – Acordos de comércio firmados pela União Europeia.

País	Vigência	Tarifa para as sub-posições do SH 9403 oriundas da Alemanha	Tarifa para países sem acordo de preferências aduaneiras
Europa			
Suíça	Janeiro de 1973	0%	940340: 5,7% 940390: 8,4%
Islândia	Abril de 1973	0%	10% para todas as posições do SH
Noruega	Julho de 1973	0%	0%
Ilhas Faro	Janeiro de 1997	0%	N.D.
Macedônia	Maio de 2004	0%	940310: 15% 940320: 15% 940330: 12% 940340: 12% 940350: 12% 940360: 12% 940370: 12% 940380: 10% 940390: 5%
Bósnia e Herzegovina	Julho de 2008	0%	940310: 10% 940320: 5% 940330: 10% 940340: 10% 940350: 10% 940360: 5% 940370: 10% 940380: 10% 940390: 10%
Albânia	Abril de 2009	0%	0%
Sérvia	Fevereiro de 2010	0%	940310: 10% 940320: 10% 940330: 20% 940340: 20% 940350: 20% 940360: 20% 940370: 9% 940380: 10%

²²⁹ Fonte: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/agreements/>, acesso em 31 de agosto de 2013, tradução nossa

País	Vigência	Tarifa para as sub-posições do SH 9403 oriundas da Alemanha	Tarifa para países sem acordo de preferências aduaneiras
			940390: 16,7%
Mediterrâneo			
Palestina	Julho de 1997	0%	94031000: 12% 94032011: 100% 94032019: 12% 94032090: 12% 94033000: 12% 94034011: 100% 94034019: 12% 94034090: 12% 94035000: 12% 94036011: 100% 94036019: 12% 94036090: 12% 94037011: 100% 94037019: 12% 94037090: 12% 94038100: 12% 94038911: 100% 94038912: 12% 94038919: 12% 94039000: 12%
Tunísia	Março de 1998	0%	43% para todas as posições
Marrocos	Março de 2000	10,5% para todas as posições	35% para todas as posições
Israel	Junho de 2000	0%	94031000: 12% 94032011: 100% 94032019: 12% 94032090: 12% 94033000: 12% 94034011: 100% 94034019: 12% 94034090: 12% 94035000: 12% 94036011: 100% 94036019: 12% 94036090: 12% 94037011: 100% 94037019: 12% 94037090: 12% 94038100: 12% 94038911: 100% 94038912: 12% 94038919: 12% 94039000: 12%
Jordânia	Mai de 2002	0%	30% para todas as posições
Líbano	Março de 2003	15% para todas as posições, exceto móveis de plástico: 8,75%	30% para todas as posições, exceto móveis de plástico: 17,5%
Egito	Junho de 2004	0%	30% para todas as posições
Argélia	Setembro de 2005	0%	30% para todas as posições

continua

Demais países			
África do Sul	Janeiro de 2000	2% para todas as posições	20% para todas as posições
México	Julho de 2000	0%	940310: 20% 940320: 17% 940330: 17,5% 940340: 15% 940350: 15% 940360: 18,8% 940370: 20% 940381: 20% 940389: 20% 940390: 5%
Chile	Março de 2005	0%	6% para todas as posições
CARIFORUM ²³⁰ - como exemplo: Dominica	Outubro de 2008	0%	940310: 10% 940320: 20% 940330: 20% 940340: 40% 940350: 40% 940360: 40% 940370: 16,7% 940381: 16,7% 940389: 16,7% 940390: 20%
Coreia do Sul	Outubro de 2010	94034090: 5% 94039000: 3%, e 0% para as demais posições	94034010: 8% 94034090: 8% 94039000: 8%, e 0% para as demais posições
Papua Nova Guiné e Ilhas Fiji	Mai de 2011	0% para todas as posições a partir de 2023	27% para todas as posições, exceto móveis de plástico: 15%
União Aduaneira			
Andorra	Julho de 1991	0%	n.d.
São Marino	Dezembro de 1992	0%	n.d.
Turquia	Dezembro de 1995	0%	940340: 2,7% 940381: 5,6% 940389: 5,6% 940390: 2,7%, e 0% para as demais posições

Fonte: Acordos firmados até 2011²³¹. Tarifas aplicadas: Market Access map (2013)

Observa-se nos acordos listados que os fabricantes europeus (e no caso os alemães) foram extremamente beneficiados, pois a União Europeia logrou negociar a zero os impostos de importação para móveis com praticamente todos os países parceiros.

Mesmo com o grande número de tratados já firmados, o governo alemão segue com o firme propósito de ampliá-los, como pode ser observado na diretriz estabelecida em 2010 pelo ministério federal para economia e tecnologia (Ofensiva para o comércio exterior - menos burocracia e mais comércio):

²³⁰ O Fórum Do Caribe (CARIFORUM) é um grupo de Estados caribenhos criado em 1992 para o diálogo econômico com a União Europeia. A sua composição inclui os 15 estados da Comunidade do Caribe, juntamente com a República Dominicana. Em 2008 assinaram um Acordo de Parceria Económica com a União Europeia, apesar de Guiana e Haiti haverem expressado reservas e não terem participado da cerimônia de assinatura.

²³¹ Fonte: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/agreements/>, acesso em 2 de setembro de 2013.

O acesso ao mercado para as regiões de crescimento importantes da Ásia e da América Latina precisa ser melhorado por meio de acordos de livre comércio bilaterais específicos. O Governo Federal tem como objetivo, por exemplo, a assinatura e rápida ratificação do acordo de livre comércio com a Coreia. Também vê o lançamento de negociações para um TLC com Singapura como uma porta de entrada para negociações com outros países da ASEAN. Ademais, o governo pretende trabalhar para garantir o progresso nas negociações com a Índia, Canadá e outros países. (BMW, 2010, p. 5, tradução nossa).

Além dos acordos de livre comércio, os quais ampliam sobremaneira o mercado consumidor para os produtos *made in Germany*, a Alemanha possui diversas representações diplomáticas no exterior.

As representações podem ser descritas como "olhos, ouvidos e voz" da Alemanha no exterior. Com base nas instruções do Ministério das Relações Exteriores, representam o nosso país, preservam os nossos interesses e protegem nossos cidadãos do país anfitrião. Os postos avançados negociam com o governo, promovem as relações políticas e de cooperação econômica, cultural e científica. (MRE da Alemanha, 2013).

As principais tarefas dos postos no exterior são, entre outras: (i) obter informações; (ii) ajuda aos cidadãos alemães que estejam em perigo; (iii) informar sobre assuntos que sejam relevantes para os diversos órgãos do governo em nível federal e estadual; (iv) assumir funções oficiais para auxiliar o expatriado alemão em caso de emergência; (v) auxiliar as empresas alemãs em suas atividades locais, fomentando o comércio bilateral; (vi) informar a população do país anfitrião sobre a política externa da Alemanha, sua sociedade e cultura, e (vii) preparar e acompanhar visitas de representantes da Alemanha ao país.

No total a Alemanha possui 153 embaixadas, 61 consulados e 12 representações multilaterais, totalizando 226 postos no exterior²³². Há também 346 cônsules honorários voluntários e três cônsules honorários gerais. Segundo o ministério alemão de relações exteriores, as embaixadas estão envolvidas em todas as áreas de relações internacionais: na promoção dos intercâmbios bilaterais, especialmente políticos, promovendo os interesses econômicos alemães e protegendo os cidadãos alemães. Ademais, atuam na cooperação internacional no âmbito da pesquisa e tecnologia, na política social, nas políticas agrícolas e de desenvolvimento. As embaixadas também podem contar, por um período

²³² Fonte: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AAmt/Auslandsvertretungen/Uebersicht_node.html, acesso em 21 de julho de 2013.

determinado, com especialistas de outros departamentos do governo federal destacados para o Serviço Exterior. O número de funcionários de uma embaixada depende da importância e tamanho do país. Em alguns (embaixada de Washington nos Estados Unidos), operam mais de cem funcionários; já embaixadas menores podem contar com somente dez. Considerando que existem embaixadores credenciados para mais de um país, a Alemanha possui somente 150 embaixadas dentre os 195 países com os quais mantém relações diplomáticas.

Os consulados, por sua vez, estão limitados regionalmente, em contraste com as embaixadas responsáveis por um ou mais países. Suas tarefas incluem, em particular, questões jurídicas, consulares, o comércio exterior, cooperação cultural e relações públicas. As relações políticas permanecem, no entanto, com as embaixadas. Como os departamentos consulares das embaixadas, os consulados também fornecem aos cidadãos alemães assessoria e assistência em situações de emergência, bem como informações econômicas e comerciais.

O aumento de relações multilaterais nas últimas décadas levou a um novo tipo de missão diplomática, as chamadas missões permanentes junto às organizações internacionais. Estas representam a República Federal da Alemanha nas Nações Unidas, em Nova York, seus escritórios europeus e organizações afiliadas em Genebra e Viena, na UE e na OTAN²³³, em Bruxelas, na OCDE e UNESCO²³⁴, em Paris, no Conselho europeu em Estrasburgo e nas organizações internacionais em Roma. As missões permanentes são chefiadas por um embaixador, porém serviços consulares não estão disponíveis.

Fator importante para o sucesso comercial das empresas no exterior é a imagem do país a ela vinculado. Para desenvolver este atributo a Alemanha conta com os denominados *German Information Centers* (GIC) em diversas localidades no exterior, cuja função é promover e estimular o interesse pela Alemanha nos países anfitriões. Além da compreensão da política alemã e da alegria do estilo de vida, também é importante aqui aguçar a curiosidade sobre a tecnologia alemã.

²³³ A OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) ou NATO (*North Atlantic Treaty Organization*) é uma organização militar que se formou no ano de 1949. Ela foi constituída no contexto histórico da Guerra Fria, como forma de fazer frente a organização militar socialista Pacto de Varsóvia, liderada pela ex-União Soviética e integrada por países do leste europeu.

²³⁴ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) foi fundada em 16 de Novembro de 1945 com o objetivo de contribuir para a paz e segurança no mundo mediante a educação, a ciência, a cultura e as comunicações.

Em suas regiões os centros apoiam o trabalho das embaixadas mediando contatos e publicitando nas áreas de política cultural e educacional, política externa, de cooperação para o desenvolvimento e de negócios. Atualmente existem centros de informação sobre a Alemanha em Brasília, Cairo, México, Moscou, Nova Deli, Paris, Pequim, Pretória e Washington. Eles cobrem cada uma das principais áreas de foco do mundo: o continente americano, a África, os países-russos, chineses, de língua árabe e o sul da Ásia. Por fim, o ministério alemão de relações exteriores conta com cônsules honorários ativos em diversas localidades, nas quais o estabelecimento de uma representação consular própria seria dispendiosa, mas que devido ao tamanho da região, ao número de alemães residentes ou que frequentemente para lá se deslocam, faz-se necessário um suporte. Atualmente existem cerca de 350 cônsules honorários, indivíduos voluntários que não necessitam serem cidadãos alemães, sendo muitas vezes membros do Estado anfitrião. Devido aos anos de experiência no país possuem bons contatos, estão particularmente familiarizados com as condições locais e podem, portanto, fornecer assistência a empresas alemãs.

4.3.2 Dimensão Estrutural

Segundo o Ministério das Relações Exteriores da Alemanha existem mais de 70 organizações em nível federal e estadual que promovem empresas do país nas suas relações com clientes estrangeiros. Estas têm suas atividades coordenadas pelo Ministério Federal da Economia e Tecnologia para, através da união dos esforços, dar às empresas alemãs o melhor suporte possível (BMW, 2009, e MRE da Alemanha²³⁵).

²³⁵ Disponível em http://www.auswaertiges-amt.de/sid_F522ED709BC23841B458266E3CA86F12/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AkteurePartner_node.html#doc338276bodyText1 , acesso em 2 de setembro de 2012.

O Ministério da Economia e Tecnologia, BMWi, atua junto às empresas através das Câmaras de Comércio Exterior - AHKs²³⁶ e da Agência de investimento estrangeiro e comércio exterior - GTAI²³⁷; com a inclusão das missões estrangeiras vinculadas ao Ministério das Relações Exteriores (embaixadas e consulados), consolida-se então a estrutura da diplomacia comercial alemã, presente nos principais mercados consumidores do mundo.

A estrutura de apoio às atividades comerciais alemãs remonta ao século passado: a primeira Câmara de Comércio exterior foi fundada em 1900, enquanto que o Ministério das Relações Exteriores já existia antes da unificação da Alemanha ocorrida em 1870²³⁸. Já a GTAI é um órgão recente, criado após a crise global de 2008. Suas raízes, entretanto, remontam a 1951, quando foi fundado o centro de informações federal para o comércio exterior, renomeado em 1953 para Departamento Federal de Informações de Comércio Exterior, e com sede em Colônia. Em 1960 a Sociedade de Informações para Comércio Exterior mbH (GfAI) foi fundada como uma subsidiária do *Bureau* Federal de Informações de Comércio Exterior (BfA), sendo que todos os correspondentes estrangeiros que elaboravam relatórios sobre mercados no exterior vincularam-se a ela. Em 1971 desenvolveu-se o conceito "Três Pilares" para o comércio exterior alemão: (i) representações diplomáticas, (ii) câmaras de comércio exterior (AHK) e (iii) serviço federal de informações de comércio exterior (BfA). Após a reunificação alemã em 1991 foi fundado o centro para o acompanhamento a investidores estrangeiros (ZfA), vinculado ao Ministério Federal da Economia e Tecnologia (BMWi) e com a função de apoiar investidores estrangeiros sobre as regulamentações e as medidas de fomento para investir nos novos Estados federados.

A partir de 1995 o centro passou a abranger toda a Alemanha e, em 1998 o governo federal nomeou um comissário para investimentos estrangeiros na Alemanha. Para o seu apoio, encarregada das tarefas operacionais, foi fundada uma empresa específica, a qual dois anos mais tarde incorporaria a ZfA. Em 2001 o

²³⁶ Deutsche Auslandshandelskammer. Com base em uma decisão do parlamento alemão, as câmaras bilaterais são fomentadas pelo Ministério Federal de Economia e Tecnologia (BMWi). Fonte: <http://www.ahkbrasilien.com.br/pt/a-camara/>.

²³⁷ Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing – Agência de fomento ao comércio exterior e ao investimento estrangeiro. Órgão vinculado ao Ministério Federal da Economia e Tecnologia (BMWi) da Alemanha.

²³⁸ O Ministério foi criado através do *Publikandum* de 16 de Dezembro 1808, tendo sido regulamentado em 27 de outubro de 1810 como "Ministério dos Negócios Estrangeiros" independente da Prússia.

Bureau Federal de Informações de Comércio Exterior (BfAI) tem sua razão social alterada para escritório alemão para o Comércio Exterior e, em 2003, a sociedade de apoio ao comissário para investimentos estrangeiros - *Gesellschaft zur Unterstützung des Beauftragten für Auslandsinvestitionen mbH* foi renomeada para *Invest in Germany GmbH*. A agência Invista na Alemanha era encarregada de promover a imagem do país para investidores estrangeiros, enquanto que o BfAI atuava na promoção ao comércio exterior.

Em janeiro de 2009 cria-se a nova agência de desenvolvimento econômico da República Federal da Alemanha - a GTAI, formada pela fusão do BfAI e da *Invest in Germany GmbH*. A agência inicia suas atividades desempenhando as funções de: análise de mercado²³⁹, apoio a empresas estrangeiras que tenham interesse em se estabelecer na Alemanha e projeto imagem do país Para as atividades internacionais trabalha em estreita colaboração com as Câmaras Alemãs de Comércio Exterior, as AHKs.

A *Germany Trade & Invest* combina a análise em profundidade dos mercados estrangeiros com o amplo conhecimento das principais indústrias da Alemanha, seus investimentos e cenário da tecnologia. Apoiado por uma rede de 60 especialistas no exterior e beneficiando-se de uma estreita cooperação com a rede mundial de Câmaras de Comércio Alemã (AHK), a agência de desenvolvimento econômico da República Federal da Alemanha apoia o comércio internacional com informações de mercado globais consistentes e específicas para cada indústria. Utilizando a combinação de *expertise* global ampla com a de uma empresa de consultoria e serviços de perfil competitivo em nível internacional para os investidores estrangeiros, a *Germany Trade & Invest* protege e cria postos de trabalho na Alemanha²⁴⁰.

As Câmaras de Comércio Exterior – AHKs, por sua vez, são representantes oficiais da Alemanha no exterior e têm como objetivo apoiar as empresas alemãs na condução de negócios tanto em nível nacional quanto em países estrangeiros. São formadas através de grupos voluntários de empresas alemãs com sede no país-anfitrião e de empresas nacionais, defendendo os interesses de ambas as economias e promovendo o intercâmbio econômico nos dois sentidos; para tanto, dentre as atividades que desempenham, cita-se: (i) informações de mercado e de setores específicos; (ii) informações econômicas gerais, pesquisa sobre empresas;

²³⁹ A GTAI possui uma rede mundial de colaboradores que pesquisam localmente informações sobre mercados estrangeiros (estrutura herdada da antiga BfAI).

²⁴⁰ Fonte: http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/_Meta/About-us/agency-profile.html, Acesso em 15 de setembro de 2013, tradução nossa.

(iii) intermediação de contatos, rodadas de negócios; (iv) representação para feiras, preparação e acompanhamento a feiras comerciais; (v) consultoria sobre questões jurídicas e alfandegárias; (vi) educação e formação profissional. (BMW, 2009).

Como apoiam a promoção do comércio exterior para seus membros e não membros, são parcialmente mantidas pelo Ministério Federal da Economia e Tecnologia. A rede de AHKs está presente em 120 locais em 80 países, e possui cerca de 50 mil empresas associadas, das quais 80% no exterior.

A tarefa mais importante das mais de 220 embaixadas e consulados alemães é representar os interesses nacionais no país anfitrião. As missões estrangeiras assessoram empresas alemãs no estabelecimento de contatos com empresas locais; ademais, possuem acesso facilitado a órgãos públicos do país-anfitrião devido ao seu *status* diplomático, o que geralmente resulta em melhores condições de acesso ao mercado²⁴¹.

Em muitos países a promoção do comércio exterior é organizada pelo governo central; na Alemanha, no entanto, o sistema é caracterizado pelo federalismo e a participação de instituições do setor privado. Por um lado, isto leva a uma maior variedade de serviços, o que permite proximidade dos clientes e uma promoção mais específica; por outro, essa diversidade pode ser confusa, já que para as empresas normalmente apenas uma parte da promoção do comércio exterior é interessante.

Visando solucionar esta questão o Ministério Federal da Economia e Tecnologia (BMW) lançou em 2001 um guia para a variedade de serviços e programas de apoio – o portal IXPOS, que congrega todos os principais intervenientes na promoção do comércio exterior alemão. Nele as organizações membros apresentam seus eventos, oportunidades de financiamento e outros serviços para pequenas e médias empresas. Dentre as organizações que apoiam as empresas alemãs em suas atividades internacionais incluem-se ministérios federais e estaduais, associações comerciais, câmaras e entidades de classe, sendo a GTAI a responsável técnica pelo portal.

²⁴¹ Fonte: Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: http://www.auswaertiges-amt.de/sid_F522ED709BC23841B458266E3CA86F12/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AkteurePartner_node.html#doc338276bodyText1, acesso em 7 de setembro de 2013.

Com raras exceções²⁴², a Alemanha é um país que não se caracteriza por desenvolver projetos setoriais de fomento, um dos atributos da dimensão estrutural da competitividade. Em nível federal o país oferece diversos mecanismos de apoio; entretanto estes são horizontais - abrangendo todos os setores produtivos.

Dentre as iniciativas que o Escritório Federal de Economia e Controle de Exportação²⁴³ oferece às empresas alemãs no fomento às atividades externas está a participação em feiras internacionais, cujo programa abrange eventos internacionais selecionados dentro do país e exposições no exterior, eventos estes definidos em conjunto com as associações empresariais.

“Três quintos das empresas industriais alemãs participam regularmente em feiras e exposições, dois terços dos quais expõem no exterior. Em particular as pequenas e médias empresas - mesmo fora dos setores industriais tradicionais - abrem caminho para a exportação através deste programa federal” (BMW, 2009, p.8).

São elegíveis de participação as empresas com domicílio na República Federal da Alemanha, suas filiais estrangeiras e representantes com peças de amostra que tenham sido produzidas na República Federal da Alemanha, em subsidiárias alemãs no exterior ou sob licença alemã. Para cada evento as entidades de classe do setor, as câmaras alemãs de comércio exterior, as missões diplomáticas, bem como os ministérios federais de interesse sugerem empresas para participação, as empresas devem desembolsar uma taxa de participação em torno de 45-50%²⁴⁴ do suporte recebido pela reserva de espaço e demais serviços correlatos.

Segundo a entidade alemã responsável pela coordenação de feiras - AUMA²⁴⁵, em 2010 foram 246 exposições com apoio da Alemanha, sendo que destas cinco eram do setor moveleiro. Já em 2011 o número total de feiras apoiadas cresceu para 263; entretanto as vinculadas ao setor moveleiro permaneceram as mesmas. Diante disso, com somente 2% do total de feiras anualmente subsidiadas pelo governo alemão, conclui-se que o setor não possui apoio federal representativo.

²⁴² Setores de energias renováveis, eficiência energética, segurança e economia da saúde.

²⁴³ Órgão vinculado ao Ministério Federal da Economia e Tecnologia - BMW. Fonte: <http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/index.html>, acesso em 5 de setembro de 2013.

²⁴⁴ WILLNHAMMER, Michael, Referat 414 - Messen, Vermarktungshilfe. Messen [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lgmury@gmail.com> em 11 de setembro de 2013.

²⁴⁵ Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der deutschen Wirtschaft e.V. Comitê da economia alemã para feiras e exposições.

O quadro 30 apresenta quais feiras foram apoiadas, a localidade, e quem organizou o evento.

Quadro 30 – Setor moveleiro: feiras com apoio do governo alemão (2010 e 2011)

2010 e 2011			
Data	Feira	Entidade organizadora	Evento no exterior organizado por empresa alemã de exposições
	Local	Forma de participação	
março	Interzum Guangzhou	Feira de Colônia	sim
	Kanton, China	estande coletivo	
maio	Kitchen & Bath	Feira de Leipzig	
	Shanghai, China	estande coletivo	
setembro	Heimtextil Rússia	Feira de Frankfurt	sim
	Moscou, Rússia	estande coletivo	
2010: Out 2011: Nov	INDEX - Intl. Furniture and Design	Feira de Colônia	
	Dubai, Emirados Árabes Unidos	estande coletivo	
Novembro	MEBEL - Feira do Mobiliário	DEGA-EXPOTEAM GmbH	
	Moscou, Rússia	estande coletivo	

Fonte: AUMA (2013)

Como a entidade máxima do setor de feiras alemão, a AUMA une integrantes da atividade, como empresas organizadoras de feiras, expositores e empresas prestadoras de serviços. Os objetivos são que as feiras sejam, tanto para os expositores quanto para os visitantes, o instrumento número 1 de *marketing*; a Alemanha seja considerada o melhor país do mundo para feiras, e as empresas alemãs organizadoras de feiras sejam líderes neste segmento também no exterior²⁴⁶.

Além de feiras, em janeiro de 2012²⁴⁷ o Ministério Federal da Economia e Tecnologia reorganizou seus serviços de apoio para mercados estrangeiros. Assim, os programas anteriormente existentes: "Promoção do engajamento no exterior para empresas da Alemanha Oriental", "Promoção de atividades estrangeiras de pesquisa de mercado do comércio de pequenas e médias empresas" e "Incentivo à cooperação de empresas prestadoras de serviços intensivos em conhecimento e negócios relacionados" foram reunidos em um único programa, denominado

²⁴⁶ Fonte: Página web de AUMA. Disponível em http://www.auma.de/_pages/d/11_WirUeberUns/1102_Organisation/110201_Struktur.aspx, acesso em 10 de setembro de 2013.

²⁴⁷ Os princípios básicos do programa foram mantidos. Fontes: <http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/markterschliessungsprogramm/index.html> e <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=193980.html?view=renderPrint>, acesso em 10 de setembro de 2013.

"Medidas conjuntas para a abertura de mercados externos para pequenas e médias empresas do setor industrial e prestadores de serviços". Este mecanismo de apoio é dividido em vários módulos, conforme o grau de aprofundamento que a empresa se dispõe a investir. O módulo inicial, denominado de informação, é evento de um dia, organizado em nível nacional e dirigido a interessados em exportar para novos mercados ou segmentos de mercado. Recebe-se informações detalhadas sobre o país-alvo, as condições políticas e jurídicas, oportunidades de mercado, tendências, condições comerciais, requisitos técnicos e procedimentos burocráticos. A participação no evento é gratuita; apenas uma taxa de serviço é cobrada pelo organizador.

O seguinte módulo é o de prospecção de mercado. Trata-se de uma viagem de negócios, cujo objetivo é a exploração de oportunidades em mercados difíceis, novos mercados ou novos segmentos de mercado. Foco desta etapa é a organização de um evento no exterior, no qual informações aprofundadas sobre importação e distribuição no país são repassadas por especialistas locais. A capacitação é complementada pelo intercâmbio inicial entre as empresas alemãs participantes com potenciais parceiros comerciais e autoridades locais e visitas a projetos locais. Das empresas participantes é cobrado um valor entre € 500 e € 1.000. Passagens, hospedagem e demais custos são pagos pelos próprios participantes.

O terceiro e último módulo é o de contato para negócios, no qual a viagem ao país-alvo inclui evento de apresentação da empresa envolvendo especialistas alemães e locais, a organização de conversas individuais com potenciais parceiros de negócios e a elaboração de um aprofundado estudo do mercado-alvo, o qual é disponibilizado aos participantes e posteriormente às demais empresas do setor na Alemanha. Conforme o tamanho e o número de funcionários da empresa é cobrado um valor entre € 500 e € 1.000. Questionados sobre o número de empresas do setor moveleiro que acederam a esse programa, nem a associação nacional dos fabricantes, nem o governo souberam informar (alegaram não dispor desta estatística). A associação moveleira dispunha somente do número de empresas que participou das feiras de mobiliário em 2011: 200. Este número, entretanto, não necessariamente representa o total de empresas beneficiadas, pois um fabricante pode ter participado de mais de uma feira no mesmo ano.

Por fim, o governo alemão organiza um módulo especial dirigido a pessoas chave que desejem informações sobre empresas alemãs. Trata-se de missão de três a cinco dias na Alemanha para compradores e tomadores de decisão em negócios e na política de outros países. Como parte desta viagem objetiva-se que os visitantes aprofundem o conhecimento sobre a Alemanha, bem como sobre o desempenho dos produtos e serviços do país. Durante o evento as empresas alemãs têm a oportunidade de demonstrar sem custo seus serviços e produtos, bem como apresentar projetos de referência.

4.3.3 Dimensão Empresarial

Os fabricantes de móveis alemães enfatizam fortemente o comércio internacional como estratégia de crescimento. Com uma evolução constante nas exportações, iniciaram a década de 1980 com participação de 11,3% do total faturado²⁴⁸, alcançando 14,0% em 1998. A tabela 13 apresenta o crescimento das exportações entre os anos de 1998 e 2008, sendo que em 2011 esta participação superou 28% do total (CSIL, 2012)

Tabela 13 – Evolução das exportações alemãs de móveis entre 1998 e 2008

Ano	Exportações em (000) EUR	% do total
1998	4.287	14,0
1999	4.766	15,0
2000	5.469	16,3
2001	5.697	17,8
2002	5.687	18,3
2003	5.852	18,9
2004	6.330	20,0
2005	6.632	20,1
2006	7.499	20,7
2007	8.143	24,4
2008	8.355	25,3

Fonte: Büssing (2011, p. 353)

²⁴⁸ Statistisches Bundesamt, Fachserie 7, Reihe 1 und Fachserie 4, Reihe 1.1, Ferdinand Holzmann Verlag, München – Hamburg, 2009.

O volume financeiro também se expandiu fortemente, com um crescimento de quase 100% nos 10 anos da pesquisa. Esta elevação demonstra a maior internacionalização dos fabricantes, entretanto:

[...] faz-se necessário comentar, de forma restritiva, que os principais países consumidores de exportações de móveis alemães (...) são os países vizinhos, como a França, Áustria ou Holanda. Portanto, neste ponto, pode-se apenas falar de uma estratégia etnocêntrica ou - na melhor das hipóteses - policêntrica de internacionalização²⁴⁹ (BÜSSING, 2011, p. 115).

A formação da União Europeia criou um grande mercado consumidor, permitindo certa estabilidade de mercado. Conforme observado no quadro 31, em um intervalo de treze anos somente nove dos vinte maiores exportadores de móveis da Alemanha não permanecem os mesmos²⁵⁰.

Quadro 31 – Comparativo dos principais fabricantes de móveis da Alemanha.

1999				2012			
Empresa	Local	EUR	Func.	Empresa	Local	EUR	Func.
1 Schieder-Möbel Holding GmbH & Co. KG	Schieder-Schwalenb	915.000	2.400	Nobilis-Werke J. Stickling GmbH	Verl	743.500	2.357
2 Nolte Küchen GmbH & Co. KG	Löhne	472.500	750	Alno AG	Düsseldorf	493.373	1.845
3 ALNO Aktiengesellschaft	Pfullendorf	472.000	1.748	Häcker Küchen GmbH	Rödinghausen (Nor	295.000	900
4 NOBILIA - WERKE J. Stickling GmbH	Verl	362.000	1.385	Nolte Küchen GmbH	Löhne (North Rhine	285.000	2.872
5 Gustav Wellmann GmbH & Co KG	Enger	357.500	2.700	Hülsta-werke Hüls GmbH	Stadtlohn (North Rf	240.000	1.260
6 VOKO Franz Vogt Stiftung & Co. KG	Pohlheim	295.000	1.600	Schüller Möbelwerk KG	Herrieden (Bavaria)	230.884	1.100
7 Hülsta-werke Hüls GmbH & Co. KG	Stadtlohn	258.500	1.770	Rauch Möbelwerke GmbH	Freudenberg (Bade	210.000	1.521
8 Kruse & Meinert GmbH & Co. KG	Kirchlengern	250.000	480	Himolla Polstermöbel GmbH	Taufkirchen (Bavari	177.000	
9 Poggenpohl Möbelwerke GmbH	Herford	245.000	2.158	Contura GmbH	Neuenburg (Baden-	146.243	
10 Vitra GmbH	Weil am Rein	168.500	620	Gustav Wellmann GmbH	Enger (North Rhine-	143.000	
11 RECARO Aircraft Seating GmbH & Co.	Schwäbisch Hall	150.000	700	Sedus Stoll AG	Waldshut-Tiengen (140.259	876
12 Welle Möbel GmbH	Paderborn	150.000	1.000	Recticel Schlafkomfort GmbH	Bochum (North Rhi	130.000	
13 Impuls Küchen GmbH	Brilon	149.000	279	Poggenpohl Möbelwerke GmbH	Herford (North Rhir	128.000	570
14 Rolf Benz AG	Nagold	138.000	715	Pino Küchen GmbH	Coswig (Saxony)	126.491	
15 König und Neurath AG	Karben	136.000	1.300	Burger Küchenmöbel GmbH	Burg (Saxony)	120.000	
16 Häcker Küchen GmbH & Co. KG	Rödinghausen	132.000	530	Impuls Küchen GmbH	Brilon (North Rhine	113.971	
17 SieMatic Möbelwerke GmbH & Co.	Löhne	122.000	700	Wellemöbel GmbH	Paderborn (North R	111.840	
18 Röhr-Bush GmbH & Co.	Rietberg	120.000	600	Bulthaup GmbH & Co.	Bodenkirchen (Bav	110.000	450
19 Schüller Möbelwerk KG	Herrieden	120.000	650	König + Neurath AG	Karben (Hessen)	108.000	1.000
20 VS Vereinigte Spezialmöbelfabriken GmbH	Tauberbischofsheim	115.000	1.100	Bürrstadt Furniture GmbH	Bürrstadt (Hessen)	103.943	

Fonte: GTAI (2012) e CSIL (2013)

²⁴⁹ As orientações filosóficas básicas sobre internacionalização, segundo PERLMUTTER (1972) apud SANVINCENTE (1975) são: a) Postura etnocêntrica, orientada para os interesses da matriz no país de origem, na qual busca padronizar seus produtos e processos de produção, se direciona a mercados que são internacionalmente similares, sua sede matriz é insubstituível, seus custos são reduzidos pelos efeitos da curva de aprendizagem, transmitidos pela matriz às subsidiárias; b) Postura Policêntrica, orientada para os interesses dos países anfitriões (subsidiárias), tendendo a formar um sistema de interconexões onde suas subsidiárias tenham autonomia e independência; c) Postura Geocêntrica, orientada para uma postura internacional, onde haverá uma mistura equilibrada das posturas anteriores. Ver: VASCONCELLOS, E. *et al.*, Internacionalização: Modelo conceitual e aplicação. Disponível em www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/447.pdf, acesso em 15 de out de 2013.

²⁵⁰ Considerando-se todos os segmentos do setor – escritório, cozinha, etc...

Dentre os maiores exportadores em 1999, e que não estão listadas em 2012, cita-se as empresas Vitra e Recaro, que diminuíram as vendas a partir da Alemanha por haverem expandido sua produção no exterior (atualmente possuem fábricas em cinco e quatro países, respectivamente). Já as empresas Schieder-Möbel e Kruse & Meinert entraram em concordata no período.

Para o estudo das estratégias competitivas empregadas pelos exportadores de móveis alemães foram contatadas diversas empresas. No quadro 32 são listados os vinte maiores fabricantes, quem destes responderam ao questionário, e também as demais empresas que concordaram em ser entrevistadas.

Quadro 32 – Fabricantes alemães de móveis que responderam ao questionário.

Empresa	Local	Segmento	Questionário
Nobilia-Werke J. Stickling GmbH	Verl	Cozinha	x
Alno AG	Düsseldorf	Cozinha	
Häcker Küchen GmbH	Rödinghausen (North Rhine-Westphalia)	Cozinha	
Nolte Küchen GmbH	Löhne (North Rhine-Westphalia)	Cozinha	
Hülsta-werke Hüls GmbH	Stadtlohn (North Rhine-Westphalia)	Casa	
Schüller Möbelwerk KG	Herrieden (Bavaria)	Cozinha	
Rauch Möbelwerke GmbH	Freudenberg (Baden-Württemberg)	Casa	
Himolla Polstermöbel GmbH	Taufkirchen (Bavaria)	Estofados	
Contura GmbH	Neuenburg (Baden-Württemberg)	Casa	
Gustav Wellmann GmbH	Enger (North Rhine-Westphalia)	Cozinha	
Sedus Stoll AG	Waldshut-Tiengen (Baden-Württemberg)	Escritório	
Recticel Schlafkomfort GmbH	Bochum (North Rhine-Westphalia)	Colchões	
Poggenpohl Möbelwerke GmbH	Herford (North Rhine-Westphalia)	Cozinha	
Pino Küchen GmbH	Coswig (Saxony)	Cozinha	
Burger Küchenmöbel GmbH	Burg (Saxony)	Cozinha	x
Impuls Küchen GmbH	Brilon (North Rhine-Westphalia)	Cozinha	
Wellemöbel GmbH	Paderborn (North Rhine-Westphalia)	Casa	
Bulthaup GmbH & Co.	Bodenkirchen (Bavaria)	Cozinha	x
König + Neurath AG	Karben (Hessen)	Escritório	x
Bürstadt Furniture GmbH	Bürstadt (Hessen)	Casa	
Candy Polstermöbel	Rheda-Wiedenbrück	Estofados	x
Gepade Polstermöbel	Delbrueck	Estofados	x
Gebhardt Küchen	Markgröningen	Cozinha	x
Steelcase	Rosenheim	Escritório	x

Fonte: GTAI (2012), CSIL (2013), Feiras Orgatec e IMM (2012)

O questionário aplicado às empresas alemãs é o mesmo utilizado no Brasil, apesar das exportações da Alemanha terem seguido rumo diametralmente oposto ao caso brasileiro. A partir das respostas recebidas, novas questões foram levantadas, visando assim aprofundar algum tópico específico.

Inicialmente arguidas sobre quando e porque iniciaram suas vendas internacionais, as empresas apresentaram dificuldade em resgatar as origens do processo, pois os fabricantes alemães são normalmente empresas com várias décadas no mercado. Para alguns respondentes as vendas se iniciaram em países vizinhos e de mesmo idioma (Áustria e Suíça) após a Segunda Guerra Mundial; na sequência Holanda e França. De forma estratégica este trabalho é mais recente; normalmente a partir da década de 1980. Dentre as razões apontadas e que demonstra ausência de uma firme estratégia inicial, está em uma das respostas recebidas: “necessidade de acompanhar a internacionalização dos clientes do mercado interno, fornecendo móveis para suas filiais no exterior”. Duas empresas afirmaram que o objetivo era ampliar volume, sendo que uma mencionou o desejo de minimizar as oscilações do mercado interno. Já outro fabricante respondeu que, como qualquer empresa, é orientado ao crescimento; para tanto, sua estratégia, diferentemente das demais, se baseia em aquisições em nível mundial. Deste modo, está presente na Alemanha, Espanha, França, Reino Unido, e também Ásia. Nestes países possui produção própria, comercializando em escala global a partir destas plataformas.

A segunda pergunta, sobre os principais mercados e perfil dos clientes, revela que tanto no segmento de móveis de escritório quanto de cozinhas, a tendência é por buscar uma venda técnica – trata-se de vender um conceito e uma solução; não somente mercadorias. As estatísticas que afirmavam ser o mercado fortemente regionalizado foram confirmadas através das afirmações das empresas, pois segundo estas, os principais mercados desde o início foram os países da União Europeia²⁵¹. Um dos entrevistados afirma possuir cerca de quinhentos pontos de vendas globalmente (75% das vendas estão no exterior), porém os principais mercados ainda são os de língua alemã: Alemanha, Suíça e Áustria.

²⁵¹ Estudo revela que o percentual de comercialização total entre os países da União Europeia situa-se ao redor de 64%, enquanto que entre os países da América do Sul situa-se abaixo de 20%. Ver: MURY, Luiz, 2012. A Importância da Integração Comercial da América do Sul, Anais SEBREEI 2012, pag 419. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sebreei/2012/wp-content/uploads/2013/01/Luiz-Gilberto-Mury.pdf>, acesso em 08 out. 2013.

A terceira questão visa a conhecer de que modo as empresas alemãs desenvolvem ações de sustentabilidade para os negócios internacionais. Dentre as respostas estão afirmações contundentes, como a do principal exportador alemão de móveis: não fazemos nada de especial, pois com uma produção diária de 2.700 cozinhas completas, volume representa um grande peso como argumento de venda. Outras empresas, entretanto, desenvolveram estratégias que merecem ser destacadas: um fabricante revela ter pessoal e *showroom* próprio nos mercados mais importantes; além disso possui 50 caminhões para transporte, pois entende que móveis são sensíveis no trajeto até o cliente.

Para atingir o importante mercado americano, que no segmento em que atua – mobiliário de alto padrão para escritório - demanda certificação do produto, optou por comercializar componentes sob licença (sem marca própria). Outro fabricante optou por investir em parcerias com empresas locais nos mercados onde atua, pois entende que os consumidores preferem adquirir produtos de pessoas do próprio país, e não de estrangeiros. Duas empresas afirmaram ter sempre investido para obter uma boa relação entre qualidade e preço, algo que compradores técnicos normalmente observam. Duas outras empresas afirmaram que o foco está basicamente em quatro pilares: organização, *design* duradouro, alto padrão de qualidade e uma rede de relacionamentos, principalmente nos novos mercados. Já outro produtor considera ser necessária a criação de coleções específicas para alguns mercados, através da adaptação do *design* e das funcionalidades do móvel. Por fim, um dos fabricantes, com presença global, entende que o foco está em investir fortemente no desenvolvimento de novas soluções para o cliente, e que tenham grande apelo pelo *design*. Para tanto, nos últimos três anos investiram em nível mundial US\$ 100,8 milhões em pesquisa, *design* e desenvolvimento de produtos.

A quarta questão tinha por objetivo conhecer as estratégias de reposicionamento das empresas alemãs diante de um cenário desfavorável. Duas empresas afirmaram não ter enfrentado nenhuma crise recente; dentre as demais, foi sugerido investir continuamente na rede de relacionamentos, e também ajustar a linha de produtos (por exemplo, uma cozinha sem puxadores: além de reduzir custos, em alguns mercados – como a Bélgica – tem forte demanda). Uma amostra de atuação equivocada no mercado está na afirmação de um fabricante alemão que

teve de se retirar da Rússia no final da década de 1990, onde havia investido por alguns anos, após constatar que seu produto não era adequado a este mercado. Por fim, a experiência de uma empresa, que durante a crise financeira global de 2009 registrou um recuo de 30% no seu faturamento. Diante desta situação reduziu proporcionalmente sua produção e aderiu a um programa de suporte do governo por dois anos, até que a situação nos mercados onde atua voltasse à normalidade.

Na pergunta seguinte as empresas foram indagadas sobre a convicção da sua estratégia inicial de exportação. Dentre as respostas, apenas uma afirmou que exportar hoje é uma tarefa muito mais profissional, porém sempre foi um dos seus pilares. Ela vê chance de crescimento para sua empresa principalmente nas exportações, razão pela qual considera esta atividade como estratégica. Um fabricante de móveis de escritório afirmou que sua filosofia sempre foi apresentar soluções dentro de um conceito completo; nunca comercializar simplesmente produtos. Um empresário do segmento de cozinhas pondera que os objetivos no longo prazo não se alteraram, apesar da conjuntura de mercado em alguns países europeus estar difícil, atualmente. “Nossa estratégia sempre foi estar presente em muitos países”, argumenta outra indústria. E, complementando: “Alguns mercados pequenos, que anteriormente eram atendidos pela matriz, cresceram e hoje possuem pessoal local”. Por fim outra empresa afirma que sua filosofia está baseada em uma permanente adaptação dos produtos e estratégias de distribuição a cada mercado, e que linhas criadas especificamente para exportação também podem ser aproveitadas no mercado interno.

Finalmente, consultados sobre o que deveria ser feito para reaver os clientes perdidos, vários fabricantes afirmaram não ter perdido mercado: “nossas exportações estão cada vez maiores, e já representam 40% do nosso volume total. Se fosse o caso, entendo que seria necessário vender com margens ruins, ter paciência e trabalhar duro.” Outro fabricante informou que dentro da Europa não perdeu mercado, um indicativo que a estratégia diplomática da Alemanha foi positiva. Já outro, atuante no mercado de móveis de escritório, entende que o segredo do sucesso está na capacidade de posicionar-se permanentemente na vanguarda, através do desenvolvimento de novas ideias para o mundo do trabalho corporativo, além de presença internacional. Não menos contam, para impressionar os clientes e permanecer de forma bem-sucedida no mercado, os fatores qualidade

e inovação. Um dos entrevistados entende que a forma de retomar clientes perdidos é convencê-los sobre o valor intrínseco dos produtos vendidos; além disso, é necessário investir em bons relacionamentos comerciais. Por fim, uma empresa afirma trabalhar continuamente na melhoria de sua qualidade, para assim poder oferecer produtos “*Made in Germany*” por um preço acessível. Ademais, o critério decisivo para um sucesso de longo-prazo é a escolha correta dos parceiros locais, seja o agente de vendas, seja os clientes.

Aprofundando o questionário aplicado, foi então perguntado aos fabricantes de móveis a razão do sucesso alemão nas exportações: trata-se do país Alemanha²⁵², houve contribuição do governo (órgãos de fomento, como a GTAI), ou é simplesmente resultado da iniciativa privada? Como resposta foram apontadas diversas razões, entretanto nenhuma vinculada ao governo. Isso se deve, por um lado, ao fato de que o apoio direto do governo alemão ao setor ser visível principalmente para pequenas empresas, e por outro porque o grande trabalho está nos bastidores, através da negociação de bons acordos de livre comércio²⁵³ e, principalmente, à União Monetária Europeia, que garantiu um amplo mercado para os fabricantes alemães, de modo geral.

O fato de não reconhecer o trabalho do governo não invalida as respostas; todas as razões apontadas para o sucesso das empresas alemãs são pertinentes; no entanto, chama a atenção que nenhum dos entrevistados reconheça as ações do governo. A seguir algumas das respostas recebidas:

- (i) Trabalhadores bem treinados e uma estreita cooperação entre fornecedores e produtores são, certamente, os principais motivos a serem mencionados. Além disso, a Alemanha possui uma longa história de fabricação de cozinhas, combinada com um alto nível de concorrência interna, o que garante uma certa elite, mas também uma pressão por alta performance que, ao final, nos beneficia em nível internacional. Em última análise, a pressão para executar uma boa relação preço / desempenho, excelente qualidade, alto nível de serviço e confiabilidade dos fabricantes garante o resultado;

²⁵² Através, por exemplo, da imagem “*Made in Germany*”.

²⁵³ A União Europeia é o processo de integração entre países que está no estágio mais aprofundado atualmente.

- (ii) A Alemanha ainda produz muito, o que nos faz menos dependentes da especulação financeira em comparação com outros países; por essa razão suplantamos melhor a crise financeira de 2008. Nossas forças estão em uma boa logística, resposta mais rápida ao mercado, adequação a exigências técnicas e capacidade para integrações complexas (i.e. somos capazes de oferecer soluções técnicas e complexas);
- (iii) O sucesso de exportação da fabricante de mobiliário alemão se deve a várias razões. Fabricantes de móveis na Alemanha são muito menos apoiados do que na Itália ou na China. Exemplo: subsídio à participação em feiras ou à marketing para exportação. Se se pode falar de sucesso, este é devido a um bom *design*, à boa relação preço / desempenho, qualidade e confiabilidade. Os fabricantes de móveis alemães usam de forma "inteligente" o continente europeu. Não importa onde se produziu; continua a ser uma "engenharia alemã". Pelo menos nós procedemos assim. Esta forma de trabalho se assemelha à indústria automotiva alemã. Nós não recebemos NENHUM suporte do governo. Nosso mercado doméstico tem os preços de móveis mais baixos da Europa (assim como alimentos) está saturado e é altamente competitivo. Estamos rodeados por indústrias de móveis mais baratas e as importações da Ásia crescem continuamente. Na Alemanha sobrevivem apenas as empresas saudáveis e que provaram ser competitivas diante de tão acirrada concorrência.
- (iv) O termo "*Made in Germany*" ainda possui apelo no exterior. Embora o conceito de boa qualidade tenha sido provavelmente cunhado para a engenharia mecânica alemã, também móveis e outros produtos vendem muito bem com o selo "*Made in Germany*". Sabemos através de vários fabricantes que alguns países (especialmente na Europa Oriental e em outros continentes) procuram especificamente por móveis alemães. Por esta razão subsídios à exportação (por exemplo, do governo) não são necessários;
- (v) Eu acho que nós, alemães, valorizamos a qualidade e temos padrões elevados, o que flui para o nosso trabalho e nossos produtos. A qualidade prevalece ao final. Não posso dizer de que modo as iniciativas do governo afetam de forma positiva ou negativa as exportações, pois estas são desconhecidas para mim.

(vi) O governo alemão tem contribuído pouco para o sucesso da indústria do mobiliário de cozinha alemã. A qualidade (“*Made in Germany*”), a relação custo/benefício, bem como os prazos rápidos de entrega contribuem significativamente para os nossos bons resultados. A localização da Westphalia Oriental, onde quase todos os fabricantes de móveis alemães estão concentrados, possui a vantagem de que os fornecedores (de aglomerado, puxadores, gavetas, etc) estão localizados na região (cluster), beneficiando toda a indústria moveleira.

Na sequência foram levantadas questões pontuais a partir das respostas recebidas. Ao maior exportador alemão de móveis, fabricante de cozinhas, foi perguntado se adaptava seus produtos aos mercados onde atuava. Como resposta explicou que devido ao grande volume de produção isso não era possível, além de não se adequar ao conceito de trabalho da empresa: “trabalhamos *design* mundial”. Dado que o sistema de distribuição da empresa, bem como de vários outros fabricantes, era baseado em logística própria dentro da Europa, questionou-se se os caminhões voltavam vazios mesmo de países distantes como Espanha, por exemplo, o que foi confirmado. Na entrevista este fabricante afirmou que um de seus diferenciais era enviar pré-montada a estrutura (corpo) das cozinhas, evitando-se assim que, caso fossem instaladas no cliente final, o ângulo entre as paredes pudesse resultar em 89 ou 91 graus. Questionada sobre como enviava o produto em container para a China, afirmou: “as estruturas vão sempre montadas; no local instalamos apenas as portas. Esta é uma parte importante da nossa política de qualidade”.

Finalmente, duas empresas foram questionadas sobre como analisam a abertura de novos mercados, e ambas informaram que novos clientes surgem basicamente através das feiras em que expõem.

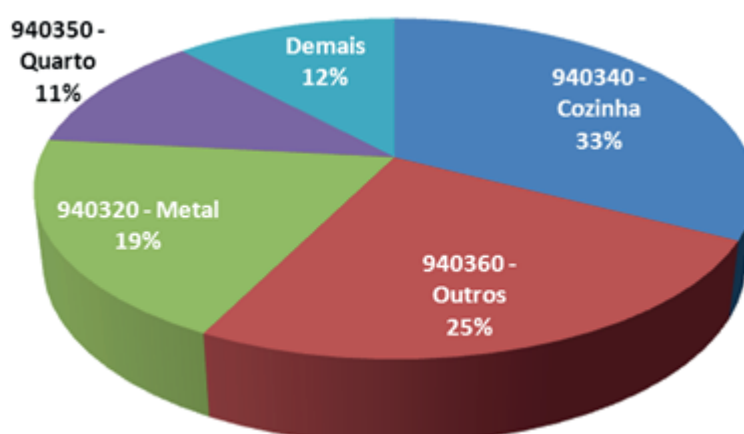
4.3.4 Exportações alemãs de móveis entre 2001 e 2011

As informações que servirão de base para a análise das exportações de móveis alemães foram obtidas em duas fontes: (i) Export Helpdesk, da União

Europeia, e (ii) Trade Map, do ITC. Durante a década de 2000 a Alemanha apresentou desempenho bastante positivo no setor moveleiro. Partindo de um *déficit* anual de US\$ 111,2 milhões em 2001, e mesmo tendo suas importações da posição SH 9403 crescido 87% até 2011, alcançou um *superávit* de US\$ 2.227 milhões em 2011 devido ao crescimento de 174% nas vendas ao exterior durante o mesmo período (ITC, 2013).

As exportações alemãs concentram-se nas posições 940340 - Móveis para cozinha, 940360 - Outros móveis de madeira, e Móveis de metal - 940320 representando 77% do total. As demais posições, à exceção do segmento móveis de madeira para quarto de dormir, detêm participação reduzida no total enviado ao exterior.

Figura 33 – Exportações alemãs de móveis em 2011 por SH.



Fonte: ITC (2013)

Para tornar mais clara a análise da evolução das exportações, os dados de somente três anos serão apresentados através de tabelas e gráficos: o inicial – 2001; 2008, ano que as exportações alemãs de móveis alcançaram o maior valor antes da crise financeira global, e o ano final da pesquisa - 2011.

Em 2001 as exportações totais de móveis alcançaram US\$ 2,874 bilhões de dólares, estando fortemente concentradas na Europa, com 89% do total. Até 2008 os valores exportados crescem fortemente, porém a participação percentual da Europa permanece. No ano final da pesquisa – 2011, os percentuais praticamente se mantêm, com pequena redução do NAFTA e ampliação da participação da Ásia no total.

Em que pese a importância do mercado norte-americano, que isoladamente representa 21% das importações mundiais (figura 15), a Europa manteve o protagonismo como mercado-destino, com 88%. Assim, como pode ser observado na Tabela 14, apesar de registrar um crescimento de 174% entre o último e o primeiro ano pesquisados, em nível de blocos econômicos praticamente não houve variação no destino das exportações alemãs de móveis.

Tabela 14 – Exportações alemãs de móveis por bloco / grupo de países²⁵⁴ entre 2001 e 2011

Bloco	2001	%	2008	%	2011	%	2008/ 2001	2011/ 2008	2011/ 2001
ALADI	10.702	0%	21.192	0%	31.341	0%	98%	48%	193%
Europa - total	2.569.075	89%	6.809.118	89%	6.947.836	88%	165%	2%	170%
União Europeia	2.130.291	74%	5.622.835	73%	5.617.870	71%	164%	0%	164%
Zona do Euro	1.721.900	60%	4.371.303	57%	4.360.909	55%	154%	0%	153%
Demais países	438.784	15%	1.186.283	15%	1.329.966	17%	170%	12%	203%
NAFTA	145.807	5%	325.875	4%	257.639	3%	123%	-21%	77%
MERCOSUL	6.154	0%	6.672	0%	11.541	0%	8%	73%	88%
África Subsaariana	5.225	0%	23.536	0%	20.136	0%	350%	-14%	285%
Comunidade Andina	536	0%	1.558	0%	3.592	0%	191%	131%	570%
MCCA	254	0%	971	0%	747	0%	282%	-23%	194%
Ásia	129.773	5%	453.471	6%	564.015	7%	249%	24%	335%
Total móveis	2.874.194		7.688.316		7.880.872				174%

Fonte: ITC (2013)

Em sete anos as exportações alemãs do segmento mobiliário cresceram ininterruptamente a uma média de 15% anuais, alcançando em 2008 um valor 167% maior do que em 2001. No ano seguinte, na esteira da crise global, as vendas de móveis ao exterior caem 14%. Neste período muitas empresas recorreram ao governo alemão, que para situações de crise possui uma política de fomento à manutenção do emprego, denominada *Kurzarbeitergeld*²⁵⁵.

Para empresas que comprovadamente estejam com menor atividade econômica, é possível reduzir por um período determinado a jornada de trabalho e os salários, sendo que o governo complementa a diferença salarial. Deste modo, as

²⁵⁴ No anexo B estão listados os países que compõe cada bloco / grupo de países.

²⁵⁵ Subsídio de curta duração.

empresas mantém a mão de obra qualificada, e o Estado não necessita assumir integralmente o seguro-desemprego do pessoal que seria demitido. Durante a crise global de 2009, dada a situação em que se encontravam muitas empresas, o *Kurzarbeitergeld* foi modificado pelo governo federal.

Visando a garantir o emprego e a estabilidade na Alemanha, o Governo Federal alterou a lei do subsídio conjuntural de trabalho em tempo parcial. Desde o início deste ano os funcionários podem receber um máximo de 18 (anteriormente 12) meses de subsídio (*KuG*). (...) Os empregadores também podem solicitar um reembolso de 50 por cento da sua contribuição para pensões e seguro-saúde durante o período em que os trabalhadores estejam em cursos de capacitação. O reembolso pode até mesmo alcançar o total das contribuições; para tanto os trabalhadores devem ter sido submetidos a treinamento oficial durante pelo menos metade do período do subsídio²⁵⁶.

Para o segmento moveleiro, o ano de 2010 apresentou leve melhora em comparação ao anterior, fato repetido em 2011. Dado que o país é um mercado consumidor maduro, a perspectiva para ampliar a produção está nos mercados estrangeiros, cuja participação no total faturado pelas indústrias do mobiliário alemão alcançou 28,1% em 2011. Detalhando-se as estatísticas em nível de país, verifica-se que dentre os 10 principais destinos oito são europeus, representando quase 70% do total exportado. A tabela 15 apresenta os trinta principais mercados, no qual é possível observar que apesar de queda entre 2008 e 2011 para alguns, todos apresentaram evolução positiva no período total pesquisado.

²⁵⁶ Fonte: <http://www.steuertipps.de/beruf-job/einnahmen-lohn-gehalt/neue-regeln-zum-konjunkturellen-kurzarbeitergeld>, acesso em 02.de fev. de 2013.

Tabela 15 – Principais mercados para a indústria de móveis da Alemanha entre 2001 e 2011

Importadores	2001 em US\$	2008 em US\$	2011 em US\$	% em 2011	% acum.	% 2008 / 2001	% 2011 / 2008	% 2011 / 2001
Mundo	2.874.194	7.688.316	7.880.872			167,5%	2,5%	174,2%
França	297.531	1.079.378	1.169.263	14,8%	14,8%	262,8%	8,3%	293,0%
Suíça	360.091	798.044	976.605	12,4%	27,2%	121,6%	22,4%	171,2%
Áustria	426.139	798.672	934.743	11,9%	39,1%	87,4%	17,0%	119,4%
Holanda	547.007	1.010.231	772.179	9,8%	48,9%	84,7%	-23,6%	41,2%
Reino Unido	225.166	595.252	527.885	6,7%	55,6%	164,4%	-11,3%	134,4%
Bélgica	184.399	479.154	517.689	6,6%	62,2%	159,8%	8,0%	180,7%
Itália	85.881	299.399	297.637	3,8%	65,9%	248,6%	-0,6%	246,6%
Espanha	61.896	281.268	259.848	3,3%	69,2%	354,4%	-7,6%	319,8%
Estados Unidos	132.538	277.844	220.584	2,8%	72,0%	109,6%	-20,6%	66,4%
Rússia	50.228	245.874	213.458	2,7%	74,7%	389,5%	-13,2%	325,0%
Suécia	32.050	118.520	191.806	2,4%	77,2%	269,8%	61,8%	498,5%
Polónia	38.846	166.571	165.669	2,1%	79,3%	328,8%	-0,5%	326,5%
China	9.837	80.581	152.853	1,9%	81,2%	719,2%	89,7%	1453,9%
Luxemburgo	49.767	142.001	141.355	1,8%	83,0%	185,3%	-0,5%	184,0%
República Checa	35.150	136.327	129.813	1,6%	84,7%	287,8%	-4,8%	269,3%
Dinamarca	37.176	96.219	103.134	1,3%	86,0%	158,8%	7,2%	177,4%
Noruega	8.575	52.982	64.281	0,8%	86,8%	517,9%	21,3%	649,6%
Emirados Árabes Unidos	5.396	56.782	59.153	0,8%	87,5%	952,3%	4,2%	996,2%
Hungria	24.061	68.254	54.977	0,7%	88,2%	183,7%	-19,5%	128,5%
Eslovênia	8.775	41.384	53.465	0,7%	88,9%	371,6%	29,2%	509,3%
Finlândia	7.136	29.201	51.956	0,7%	89,6%	309,2%	77,9%	628,1%
Romania	6.928	34.695	46.682	0,6%	90,2%	400,8%	34,5%	573,8%
Eslováquia	5.076	43.559	43.194	0,5%	90,7%	758,1%	-0,8%	750,9%
Turquia	10.373	45.764	42.495	0,5%	91,2%	341,2%	-7,1%	309,7%
Portugal	15.925	48.693	39.796	0,5%	91,7%	205,8%	-18,3%	149,9%
Hong Kong	16.705	32.189	39.027	0,5%	92,2%	92,7%	21,2%	133,6%
Índia	1.489	21.349	38.142	0,5%	92,7%	1333,8%	78,7%	2461,6%
Austrália	4.960	29.251	36.288	0,5%	93,2%	489,7%	24,1%	631,6%
Grécia	15.468	48.076	33.314	0,4%	93,6%	210,8%	-30,7%	115,4%
Croácia	6.729	27.615	31.718	0,4%	94,0%	310,4%	14,9%	371,4%
Irlanda	13.496	55.583	31.194	0,4%	94,4%	311,8%	-43,9%	131,1%

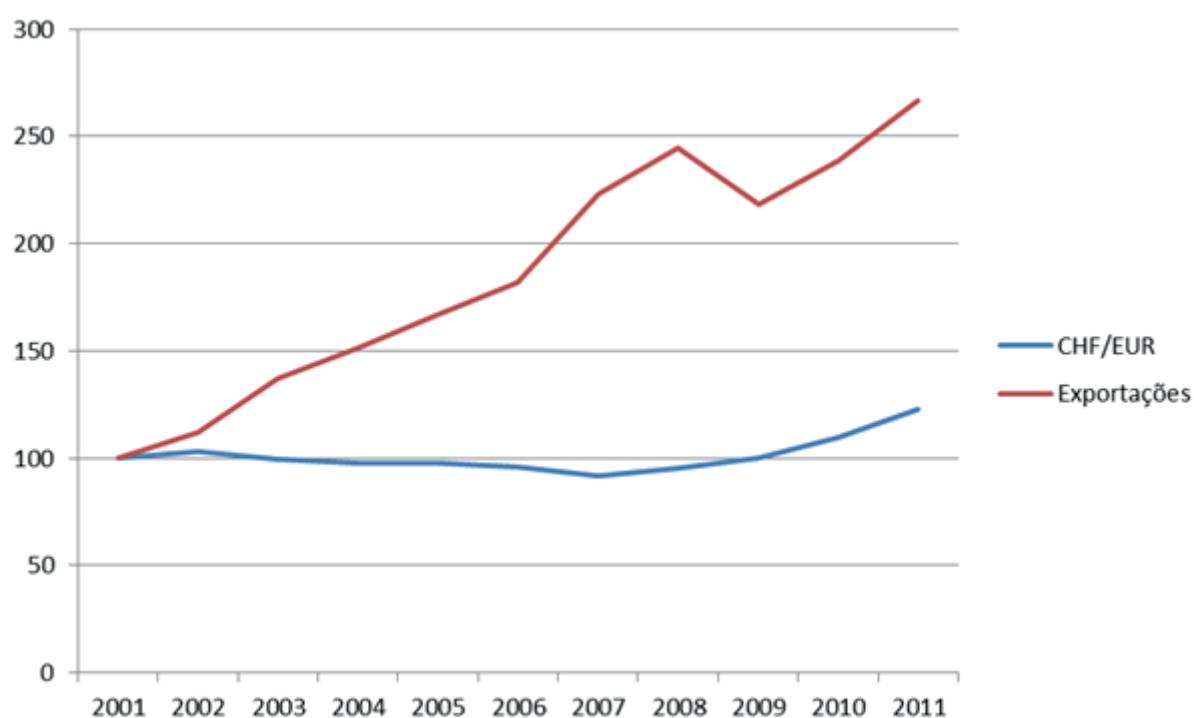
Fonte: ITC, (2013)

Com uma evolução de quase 300% nos dez anos da pesquisa²⁵⁷, a França tornou-se o maior mercado de destino para o mobiliário alemão, sendo cozinhas o principal item da pauta, com cerca de 30% do total, (SH 940340), seguido de componentes (EXPORT HELPDESK, 2013). Como a França também pertence à União Monetária Europeia, não registra oscilações cambiais que possam prejudicar os produtos alemães.

²⁵⁷ Em 2011 adquiriu US\$ 1,17 bilhões em móveis da Alemanha.

O segundo mercado para a Alemanha é a Suíça, com um crescimento acumulado de 170% e importações de US\$ 976 milhões em 2011. Apesar de não pertencer à União Europeia, é ao bloco associada, o que representa tarifa zero para importação de mobiliário europeu, enquanto que para várias nações a tarifa aplicada é 5,7% para móveis de cozinha e 8,4% para componentes (MACMAP, 2013). A penetração alemã alcançou 48% do total importado, sendo a Itália em 2º. com 18%.

Figura 34 – Suíça – evolução das importações da Alemanha e taxa de câmbio CHF/€ entre 2001 e 2011. 2001 – base 100



Fonte: Trademap e Oanda (2013)

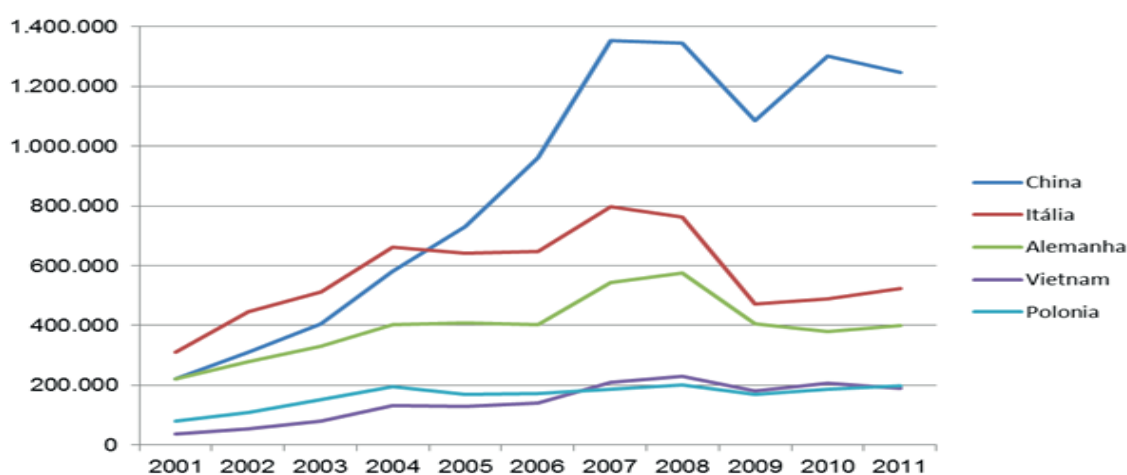
Como se observa na figura 34, o fator câmbio não impactou no resultado das vendas alemãs de móveis à Suíça; apenas a crise global de 2008 refreou momentaneamente os valores comercializados.

Dentre os principais mercados para a Alemanha, o que apresentou menor crescimento nos 10 anos da pesquisa foi a Holanda, tendo inclusive registrado uma retração de 23% entre 2008 e 2011 nas compras de móveis alemães. Apesar da queda, a Alemanha permanece sendo o principal exportador de mobiliário ao país, com 33% do total adquirido no exterior (ITC, 2013). A razão para a queda nos valores está na forte redução de importações da Holanda durante a crise global de

2008: apenas no segmento de cozinhas, principal item da pauta alemã, o volume total em 2009 foi 30% menor do que no ano anterior. Entretanto, observa-se também uma tendência de diversificação nas compras da Holanda, já que nos dez anos do período da pesquisa, países como China e Vietnã obtiveram crescimento no volume exportado de 660% e 726%, respectivamente.

Com US\$ 527 milhões em móveis importados da Alemanha em 2011, o Reino Unido posiciona-se como o 5º. maior mercado. Apesar do volume enviado a Alemanha é somente o terceiro principal fornecedor, atrás de China e Itália. A figura 35 demonstra a evolução dos cinco principais países, na qual se observa o forte crescimento da China no período.

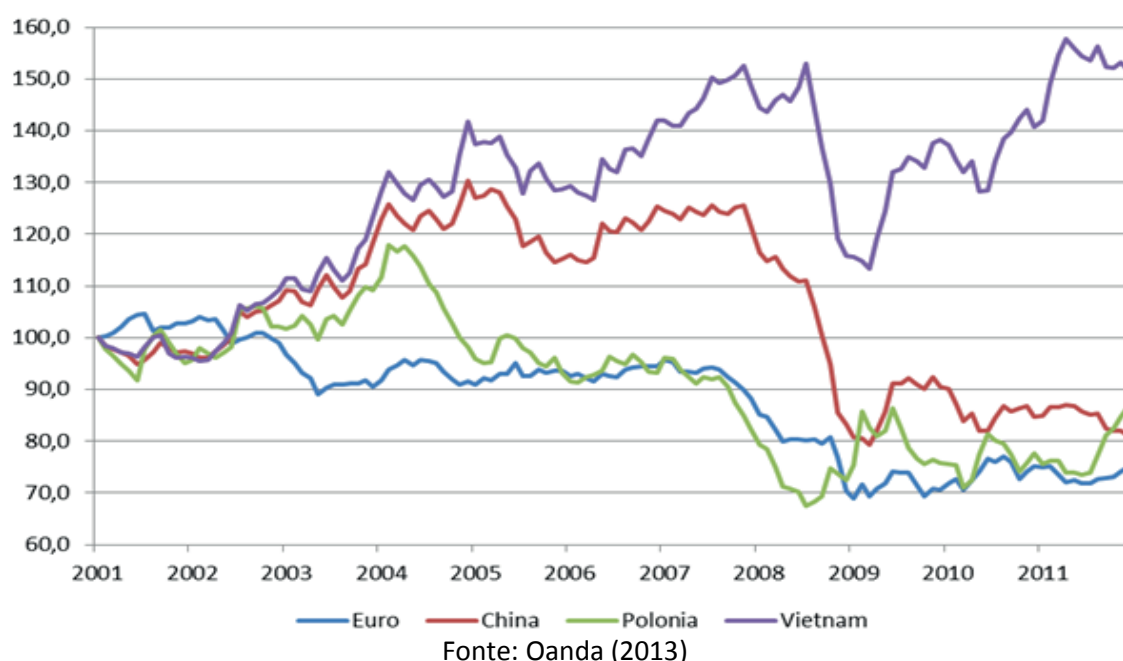
Figura 35 – Importações do Reino Unido – 5 principais países fornecedores entre 2001 e 2011 (em mil US\$)



Fonte: ITC, (2013)

A figura 36, por sua vez, expõe o comportamento das taxas de câmbio em relação à libra entre 2001 e 2011. Enquanto a maioria das moedas se valoriza no período, o Vietnã administra sua taxa de câmbio visando ampliar participação no mercado inglês de mobiliário. Como resultado, a moeda vietnamita encerra o período com desvalorização de 50%.

Figura 36 – Libra - Taxa de câmbio dos principais fornecedores de móveis. 2001 - Base 100



No maior mercado mundial, os Estados Unidos, a Alemanha é somente o 11º principal exportador, com uma participação em 2011 de pouco mais de 1%. O país que lidera as exportações é a China, com quase 50% do valor total, seguido pelo Canadá, Vietnã e México. A tabela 16 apresenta a evolução dos quinze principais fornecedores de móveis aos Estados Unidos entre 2001 e 2011. Uma vez que a crise financeira global de 2008 iniciou-se nos Estados Unidos, este foi o primeiro país a sentir as consequências, resultando em uma forte queda nas compras de mobiliário já no ano de 2008. A redução nas compras de mobiliário estrangeiro continuou nos anos posteriores, alcançando -15% entre 2007 e 2011, ou quase três bilhões de dólares.

Tabela 16 – Principais exportadores de móveis aos Estados Unidos entre 2001 e 2011

Exportadores	2001	2003	2005	2007	2008	2011	% em 2011
China	3.418.905	6.245.612	8.600.357	9.633.466	8.790.047	8.083.073	49,3%
Canada	3.087.245	3.047.345	3.245.254	3.015.921	2.584.325	1.843.208	11,3%
Vietnam	13.245	173.925	725.638	1.253.442	1.470.905	1.767.800	10,8%
Mexico	588.344	577.077	681.344	653.981	640.979	693.256	4,2%
Malasia	327.431	432.628	667.258	711.393	651.109	643.912	3,9%
Taiwan	585.428	575.047	548.637	524.147	539.608	496.696	3,0%
Indonesia	436.276	471.912	520.174	516.955	485.791	469.898	2,9%
Itália	591.291	628.329	584.193	651.441	547.455	423.827	2,6%
Polonia	54.989	80.853	127.751	122.768	194.809	318.140	1,9%
Tailandia	246.405	335.634	380.186	288.749	236.004	216.391	1,3%
Alemanha	126.596	134.186	175.651	213.975	225.386	172.533	1,1%
India	38.052	62.966	92.134	98.038	102.734	156.600	1,0%
Suécia	55.075	64.258	78.038	70.688	80.394	99.550	0,6%
Brasil	150.347	242.387	379.940	206.379	122.390	89.770	0,5%
Filipinas	215.876	194.650	240.949	196.079	166.845	89.086	0,5%
Total	10.986.027	14.347.238	18.201.572	19.272.992	17.855.610	16.380.233	

Fonte: ITC (2013)

Apesar de não aplicarem taxas alfandegárias no mobiliário proveniente do exterior, para a venda de móveis de alto padrão dentro dos Estados Unidos existe o *lobby* exercido pela associação moveleira nacional BIFMA²⁵⁸, que estabelece normas distintas das europeias e dificulta a comercialização do mobiliário alemão que não seja certificado.

A BIFMA desenvolve, mantém e publica padrões de segurança e de desempenho para o mobiliário americano, além de participar da criação de normas internacionais para móveis. Também monitora e influencia a aplicação de normas nacionais, além de educar os clientes sobre a importância das mesmas.

Nosso serviço (...) baseia-se no desenvolvimento de padrões de materiais e de normas de engenharia. Estas normas, baseadas em séculos de artesanato e reforçada pela constante avanço da ciência, encarnam o melhor do nosso conhecimento sobre segurança, ergonomia e sustentabilidade. A BIFMA patrocina o desenvolvimento e aperfeiçoamento

²⁵⁸ *Business + Institutional Furniture Manufacturers Association*: A associação dos fabricantes de móveis comerciais e institucionais dos Estados Unidos. Desde 1973 a BIFMA patrocina o desenvolvimento de padrões de segurança e desempenho, fornece estatísticas da indústria e previsões, defende a introdução de regulamentos que promovam valor e inovação, além de atuar como um fórum para a cooperação membro e colaboração. Fonte: www.bifma.org.

de normas, educa sobre a sua importância e aplicação, e traduz a sua necessária complexidade para um formato mais fácil de ser compreendido e implementado. Nós promovemos a sustentabilidade em todo o ciclo de vida do mobiliário comercial. Oferecemos levantamentos estatísticos e recursos educacionais aos nossos membros, reguladores, consumidores e parceiros internacionais visando promover o valor e inovação. (...) Também atuamos junto às agências reguladoras e os órgãos legislativos divulgando as preocupações do setor²⁵⁹.

Dentre os mercados que a Alemanha estima terem maior potencial de crescimento estão Rússia e China. No primeiro país o mobiliário alemão posiciona-se em terceiro lugar, com 10% do total, sendo que o principal segmento são outros móveis de madeira (940360), seguido por mobiliário de metal e componentes. Apesar do volume importado: quase US\$ 1,5 bilhão, o imposto de importação situa-se entre os mais altos do mundo - média de 36% (MACMAP, 2013)

Tabela 17 – 10 Principais exportadores de móveis à Rússia (em mil US\$)

Exportadores	2001	2007	2008	2009	2010	2011
Itália	68.036	275.585	355.079	335.662	346.291	401.340
China	2.958	160.125	239.387	170.968	259.749	344.702
Alemanha	18.620	82.945	124.935	93.202	102.970	141.141
Polônia	9.906	82.759	92.143	53.514	61.736	84.798
Ucrânia	13.620	27.832	39.146	27.529	46.250	72.793
Turquia	2.363	22.125	26.821	13.688	24.860	36.732
Suécia	5.404	18.119	25.637	14.403	18.909	27.727
Malásia	1.964	16.540	25.207	16.273	22.366	27.537
Áustria	4.675	21.253	30.884	20.594	19.471	26.278
Espanha	12.051	22.566	32.212	19.621	27.696	23.853
Total	173.176	899.062	1.219.583	936.541	1.127.553	1.417.158

Fonte: ITC (2013)

Por fim a China, que em 2011 importou US\$ 605 milhões em mobiliário, dos quais 19% da Alemanha. Dado o tamanho da população chinesa, e a ausência de impostos de importação, o potencial para crescimento é grande. A Itália é o principal fornecedor estrangeiro do país, para onde envia somente cozinhas. Já a Alemanha envia principalmente cozinhas, porém também estão na pauta: componentes, móveis de metal e outros móveis de madeira. A tabela 18 apresenta os dez principais fornecedores de móveis à China, na qual se pode observar o rápido crescimento das importações em apenas dez anos.

²⁵⁹ Fonte: www.bifma.org, acesso em 15 de set de 2013, tradução nossa.

Tabela 18 – 10 Principais exportadores de móveis à China entre 2001 e 2011 (em mil US\$)

Exportadores	2001	2007	2008	2009	2010	2011
Itália	8.675	49.198	45.210	59.244	75.209	125.460
Alemanha	7.652	57.546	69.435	84.030	72.204	114.645
Polonia	888	23.094	52.286	28.399	26.429	51.457
Vietnam	2.031	16.583	21.788	32.783	29.394	28.684
Estados Unidos	10.010	15.859	20.754	16.822	28.933	27.781
Suécia	3.312	22.634	23.420	17.938	18.860	26.956
Taiwan	7.064	10.428	11.549	8.695	18.868	22.427
Tailândia	1.945	2.055	2.749	7.584	12.221	21.387
Portugal	36	35	228	3.109	10.985	13.807
Indonésia	791	3.908	5.314	5.989	14.352	13.591
Total	66.345	298.266	365.581	370.383	425.359	605.519

Fonte: ITC (2013)

4.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi aplicado o esquema analítico proposto pela tese para o Brasil e Alemanha, o qual é formado por conceitos oriundos das dimensões empresariais, estruturais e sistêmicas da competitividade.

Analisando-se comparativamente os resultados obtidos, observa-se que a crise financeira global de 2008 demonstrou existir uma grande diferença entre Brasil e Alemanha. Enquanto o primeiro criou políticas públicas de fomento ao mercado interno (Plano Brasil Maior e PPA 2008-2011) em resposta à crise, o segundo tomou medidas para retomar o crescimento no comércio exterior. Conforme documentos do Ministério alemão da Economia:²⁶⁰

Tarefa fundamental da política econômica externa é garantir que a concorrência e o comércio possam prosperar sem impedimentos. Condições econômicas globais favoráveis podem intensificar a cooperação econômica internacional de forma eficaz. Para tanto, deve haver um ambiente no qual as empresas possam desenvolver sua força tanto em nível nacional quanto internacional. Portanto, (...) para garantir renda, prosperidade e progresso de forma duradoura na Alemanha, as empresas alemãs precisam de mercados abertos às suas exportações e investimentos.

²⁶⁰ Fomento às exportações e Ofensiva para o comércio exterior. Aproveitar as oportunidades – em todo o mundo. BMWi, 2009 e 2010.

Esta conduta antagônica pode ser observada nos dados de comércio exterior dos dois países: enquanto o Brasil sofreu uma redução de 33% nas suas exportações de mobiliário entre 2007 e 2011, a Alemanha seguiu caminho inverso, com um crescimento da ordem de 16% no mesmo período (ITC, 2013).

Aplicando-se o esquema analítico proposto, no nível sistêmico verifica-se que a Alemanha ampliou as exportações amparada por diversos acordos de livre comércio e pela estabilidade monetária da zona do Euro²⁶¹. No caso brasileiro, a dimensão sistêmica apresentou um forte crescimento na sua estrutura, tanto no corpo diplomático quanto em novas embaixadas e SECOMs. O resultado, entretanto, não se materializou em crescimento das exportações, pois os acordos de preferências tarifárias que o Brasil possui não foram suficientes para alavancar o crescimento das exportações. O baixo número desses se deve em parte à obrigatoriedade institucional de negociar em bloco com os demais países do Mercosul, mas também ao perfil menos comercial do Itamaraty e à postura defensiva de alguns segmentos do empresariado brasileiro, visível nos períodos de desgravação oferecidos aos países parceiros quando da negociação de acordos de preferência tarifária.

No nível estrutural a postura ofensiva alemã frente aos mercados globais pode ser constatada pela reestruturação de programas orientados à diplomacia comercial e pela clara definição de atribuições entre os diversos atores. Assim, com base neste apoio institucional as empresas puderam desempenhar seu papel no comércio internacional de forma mais efetiva²⁶². No caso brasileiro verifica-se que existe uma superposição de atividades. Conforme Cervo (2008), o Estado logístico prevê a participação pública protegendo empresas, tecnologias e capitais nacionais, estimulando seu fortalecimento interno e criando condições para sua expansão global. Entretanto, quando mais de um órgão público desempenha a mesma função (Quadro 15), pode-se afirmar que estamos deixando o Estado logístico e rumando para um Estado redundante, no qual a ausência de uma coordenação superior

²⁶¹ Caso as taxas de câmbio não estivessem unificadas, as moedas de vários países europeus poderiam flutuar, prejudicando as exportações alemãs. Sobre as oscilações cambiais dentro do sistema monetário europeu, que vigeu entre 1979 e 1998, ver: Mendonça, 2004, p.32.

²⁶² Comprova-se este fato com a afirmação de várias empresas alemãs que não tiveram diminuídas suas vendas durante a crise. Ademais, ampliaram suas bases na Europa e suplantaram a Itália como o segundo maior exportador de móveis.

resulta em recursos e esforços duplicados. Ademais, em que pese a atuação eficiente dos órgãos de diplomacia comercial, a escassez de acordos comerciais, bem como a frágil estruturação jurídica dos existentes²⁶³ configura-se como um empecilho ao crescimento das exportações brasileiras.

No nível empresarial, apesar do importante crescimento das exportações no período, não se identificou nas empresas alemãs nenhuma estratégia diferenciada. O padrão de concorrência interno sujeito à forte competição força as empresas locais a inovar constantemente, reduzir custos e entregar produtos com boa relação custo-benefício, tanto no mercado interno quanto em mercados abertos basicamente através de feiras internacionais. Como apontou Porter (1999, p.167),

A competitividade industrial de um país depende da capacidade de suas indústrias para inovar e melhorar, e das empresas em conquistar uma posição de vantagem frente aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios que enfrentam. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes. Em última instância os países e, conseqüentemente suas empresas, obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente interno é progressista, dinâmico e desafiador.

Já o levantamento de dados primários junto às empresas brasileiras permitiu observar que a grande maioria destas iniciou suas exportações sem estratégia própria, apenas movida por uma demanda externa. Como resultado, quando a taxa de câmbio deixou de ser favorável, nem mesmo os projetos de apoio do governo foram suficientes para estimular a permanência na atividade: os fabricantes nacionais voltaram-se para o consumo interno, abrindo mão de competir nos principais mercados mundiais.

Como corolário do método adotado e das evidências obtidas, pode-se, também, avançar no estabelecimento de proposições quanto ao perfil desejável de relações entre diplomacia e empresariado para o caso do setor moveleiro. Não se pretende aqui propor a mera cópia do modelo alemão de atuação no comércio exterior, mas sim explorar as implicações potenciais para o Brasil dos resultados demonstrados.

Ao longo da tese procurou-se evidenciar que Alemanha e Brasil, bem como seus respectivos setores moveleiros, apresentam diferenças marcantes. No entanto, durante a elaboração da pesquisa foram identificadas oportunidades de melhoria

²⁶³ A exemplo das barreiras não tarifárias impostas pela Argentina.

que tanto se originam de exemplos bem-sucedidos da Alemanha quanto do próprio Brasil, os quais, se seguidos, podem auxiliar a reverter a reduzida participação brasileira no comércio mundial de móveis.

O esquema analítico proposto segmenta a atuação diplomática em dois níveis: econômico e comercial, além de abordar a iniciativa privada através de seu processo de internacionalização. Com base nos dados coletados verificou-se uma baixa efetividade da diplomacia econômica brasileira, posicionada na dimensão sistêmica do modelo de competitividade proposto no livro "*Made in Brazil*". Para reverter esta situação propõe-se ao Ministério das Relações Exteriores ampliar a sua visão comercial, bem como acelerar o processo de desgravação tarifária com o Pacto Andino, aprofundar os Acordos de Comércio Preferenciais com o México e Índia, estabelecer o Acordo de Livre Comércio com a União Europeia e, até mesmo, retomar as discussões da ALCA.

A obrigatoriedade de negociar conjuntamente com os demais países do Mercosul, visto por vários autores como um entrave ao desenvolvimento da Política Externa do Brasil deve ser relativizada, uma vez que a União Europeia é composta por vinte e sete países com diferentes níveis de competitividade, e mesmo assim o bloco possui diversos acordos comerciais. Como visto no caso alemão, a base do terreno para as empresas atuarem está nos acordos firmados. Pouco adianta as empresas serem internamente competitivas se existem barreiras a serem superadas, enquanto outros países usufruem de livre acesso ao mesmo mercado. Outro quesito a ser reformulado na diplomacia econômica brasileira é o papel dos SECOMs, já que os mesmos, ao menos para o setor moveleiro, não resultaram em maior acesso aos mercados.

O autor desta tese solicitou por diversas vezes informações aos SECOMs da Alemanha, e como resposta somente obteve um e-mail pré-elaborado com informações genéricas. Para solucionar este problema o MRE deveria incluir pessoal da APEX-Brasil na estrutura dos SECOMs a exemplo da Alemanha, que prevê a inclusão de representantes da GTAI dentro das AHKs pelo mundo. Ao adotar esta medida haveria uma maior sinergia entre os dois órgãos, acesso facilitado aos

empresários brasileiros dado o melhor trânsito que estes possuem com a APEX e manutenção do *networking* com o empresariado local²⁶⁴.

Quanto à diplomacia comercial, posicionada na dimensão estrutural, esta deve permanecer sob a coordenação do MDIC a exemplo da Alemanha, que define esta atribuição ao Ministério da Economia e Tecnologia (BMW); neste sentido, foi correta a transferência da CAMEX para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. No entanto, na prática observa-se que o Ministério das Relações Exteriores brasileiro segue em parte diretrizes próprias, como a recente inclusão, entre suas atribuições, da atração de investimento estrangeiro. Como já discutido anteriormente, não se objetiva a exclusão do MRE da diplomacia comercial – a Alemanha também não segue esta linha. Trata-se apenas de estabelecer a efetiva coordenação das ações internacionais a um órgão ou colegiado – no caso a CAMEX.

Ainda sobre a diplomacia comercial, importa mencionar que a análise da sua efetividade depende primeiramente da atuação da diplomacia econômica a qual se vincula; i.e. com base nos acordos que o país possui é que a mesma pode melhor atuar. A título de comparação, enquanto a estrutura legal da União Europeia impede que os países integrantes lancem mão de barreiras não-tarifárias entre si, o Mercosul não prevê dispositivos legais para impedir a profusão de regras que a Argentina cria para dificultar a entrada dos produtos brasileiros. Outro exemplo a ser mencionado é o de missões comerciais: para a maior efetividade das mesmas seria importante que o Brasil dispusesse de mais acordos de livre-comércio. De que adianta promover o produto nacional se sobre o mesmo incidem direitos aduaneiros maiores do que os de outros países?

Especificamente para o setor moveleiro, verifica-se que a baixa adesão atual ao programa de exportações *Brazilian Furniture* aponta para sua necessária reformulação, segmentando as empresas por região, grau de maturidade em atividades internacionais ou complementariedade de linhas. O modelo atual, por não levar em conta as especificidades citadas, resulta em desinteresse por parte de muitas empresas que já atuam no mercado externo.

Analisando comparativamente as estruturas em ambos os países, pode-se afirmar que a APEX-Brasil²⁶⁵ em nada deve à sua congênere alemã GTAI.

²⁶⁴ O MRE possui uma política de rodízio do quadro de diplomatas, o que prejudica o trânsito junto à comunidade local quando um funcionário deixa o país.

Entretanto, cabe observar que sua política de abertura de centros de negócio internacionais²⁶⁶ vai de encontro à proposição por unir esforços com a estrutura diplomática brasileira já existente no exterior.

O último nível que compõe o esquema analítico proposto é formado pelos fabricantes exportadores, e está posicionado dentro da teoria da competitividade dinâmica como dimensão empresarial. Analisando-se as práticas dos fabricantes na Alemanha, observa-se que existe grande empenho pela inovação, não somente como apelo mercadológico, mas como fator de redução de custos. Segundo um dos empresários alemães entrevistados:

Nosso mercado doméstico tem os preços de móveis mais baixos da Europa (assim como alimentos), está saturado e é altamente competitivo. Estamos rodeados por indústrias de móveis mais baratas e as importações da Ásia crescem continuamente. Na Alemanha sobrevivem apenas as empresas saudáveis que provaram ser competitivas diante de tão acirrada concorrência.

Neste ambiente competitivo os fabricantes são forçados a buscar o mercado externo para a sustentabilidade de seu negócio. No entanto, observou-se que a maior ênfase não está em estratégias mercadológicas diferenciadas, mas calcada principalmente na internalização da logística, reduzida estrutura própria nos mercados-destino e boa relação custo-benefício de seus produtos.

A internacionalização das empresas brasileiras, por sua vez, foi em parte prejudicada pelo súbito interesse de agentes internacionais, que a partir da década de 1990 estimularam somente a capacidade produtiva das empresas, desencorajando qualquer iniciativa de desenvolvimento de ativos estratégicos como coleção, marca ou distribuição própria. Poucos fabricantes romperam este paradigma, seja por falta de empreendedorismo, por não acreditarem em seu

²⁶⁵ Na cooperação internacional, a Apex-Brasil preside (até final de 2012) a Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos (WAIPA) e a Rede Ibero-Americana de Organismos de Promoção Comercial (REDIBERO) e coordena importantes fóruns mundiais: o Fórum de CEOs Brasil-EUA, o Fórum Empresarial Brasil-México, o Comitê Econômico e de Comércio Conjunto Brasil-Reino Unido (JETCO) e o Fórum Brasil-Índia. Em 2009, a Apex-Brasil foi eleita pelo Banco Mundial como a 2ª melhor agência em atendimento ao investidor entre 181 instituições de todo o mundo, conquistando o topo do ranking da América Latina e Caribe e o segundo lugar geral no quesito “informação aos investidores”. Em 2010, a Agência foi premiada com o TPO Network Award como melhor agência de promoção comercial entre os países em desenvolvimento. Fonte: <http://www.experienceourenergy.com.br/o-projeto/sobre-a-apex-brasil>, acesso em 01 de nov de 2013.

²⁶⁶ Nove Centros de Negócios no Exterior: Miami, Havana, Pequim, Bruxelas, Moscou, Dubai, Luanda, São Francisco e Bogotá.

produto ou devido ao capital humano que dispunham. Estratégias como criar linhas próprias com emprego de novos materiais para diversos segmentos de mercado, internacionalizar-se, investindo em *designers* estrangeiros e marca própria dentro dos Estados Unidos, explorar novos mercados, efetuar a distribuição no exterior através de estrutura própria, firmar parcerias internacionais e criar rede de lojas próprias ou de franquias são exemplos de sucesso que em nada devem às melhores práticas de empresas alemãs. Infelizmente trata-se de um número reduzido de empresas brasileiras, mas que deve servir de *benchmarking* às demais, pois a cada dia o Brasil está mais aberto a produtos estrangeiros, e uma estratégia de sustentabilidade de negócio baseada somente no mercado interno não trará resultado positivo.

A partir das considerações acima, pode-se então testar a hipótese levantada na introdução desta tese: o melhor desempenho das exportações alemãs de móveis se deve principalmente à atuação dos fabricantes nacionais, pois estes são internacionalmente mais competitivos e não necessitam do apoio do Estado para vender no exterior.

Em que pese a afirmação dos fabricantes alemães de que não recebem nenhum apoio do governo, este pôde ser identificado na pesquisa através da estrutura existente direcionada à diplomacia comercial - GTAI, AHK e representações diplomáticas, além dos programas de apoio a feiras e de internacionalização:

As representações podem ser descritas como "olhos, ouvidos e voz" da Alemanha no exterior. Com base nas instruções do Ministério das Relações Exteriores representam o nosso país, preservam os nossos interesses e protegem nossos cidadãos no país anfitrião. Os postos avançados negociam com o governo, promovem as relações políticas e de cooperação econômica, cultural e científica. (MRE da Alemanha, 2013).

Além desta estrutura identificou-se uma forte atuação da diplomacia econômica na base do processo, visível através do grau de integração alcançado pela União Europeia e dos vários acordos de livre comércio que o bloco possui - conforme o quadro 19 são ao todo vinte e quatro. Mesmo com o grande número de tratados já firmados o governo alemão segue com o firme propósito de ampliá-los, como pode ser observado na diretriz estabelecida em 2010 pelo ministério federal

para economia e tecnologia (Ofensiva para o comércio exterior - menos burocracia e mais comércio):

O acesso ao mercado para as regiões de crescimento importantes da Ásia e da América Latina precisa ser melhorado por meio de acordos de livre comércio bilaterais específicos. O Governo Federal tem como objetivo, por exemplo, a assinatura e rápida ratificação do acordo de livre comércio com a Coreia. Também vê o lançamento de negociações para um TLC com Singapura como uma porta de entrada para negociações com outros países da ASEAN. Ademais, o governo pretende trabalhar para garantir o progresso nas negociações com a Índia, Canadá e outros países. (BMW, 2010, p. 5, tradução nossa).

Por fim, cabe mencionar o forte empenho da diplomacia alemã para a criação da zona do Euro. Atualmente, 17 dos 27 Estados-membros da União Europeia adotam o Euro como moeda oficial. Segundo Mendonça (2004, p. 23) “a definição dos critérios de convergência nominal e a exigência do seu apertado cumprimento resultou, como é sabido, **da influência hegemônica da Alemanha** (grifo nosso) na condução de todo o processo.”

Assim, conclui-se que a hipótese está parcialmente correta, uma vez que o protagonismo das exportações é do setor privado - a este cabe a decisão de investir em novos mercados. Entretanto, não procede o senso comum entre os fabricantes alemães de que o Estado não é partícipe do processo. Como apontado nesta tese, o desempenho superior alemão amparou-se fortemente na efetividade da diplomacia do país, que, diferentemente da diplomacia brasileira, logrou disponibilizar mercados com mínimas barreiras de entrada às suas empresas.

5 CONCLUSÕES

Esta tese teve por objetivo analisar comparativamente a competitividade internacional do setor mobiliário na Alemanha e Brasil entre 2001 e 2011 a partir das estratégias de internacionalização de suas empresas e do papel da diplomacia dos respectivos Estados no apoio a este processo.

Como apresentado na introdução desta tese, um conceito que bem define o *status* estratégico que a competitividade empresarial representa para uma nação é:

Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. (COUTINHO E FERRAZ, 1994, p. 17)

Para participar nos concorridos mercados, muito se tem discutido sobre competitividade em nível internacional. Apesar das várias abordagens existentes, estas têm em comum o fato de afirmarem que a competitividade não está somente no nível da firma; diversos fatores exógenos à mesma influenciam o seu desempenho.

Devido à importância da indústria do mobiliário para o Brasil, vários estudos sobre o setor têm sido desenvolvidos. Entretanto, dentre os temas pesquisados registra-se pouca ênfase em análises comparadas para o setor, mormente com um país líder no segmento. Neste sentido, a elaboração de estudo setorial com foco na competitividade internacional, e com base em um país-referência, é parcialmente inédita e oportuna, pois além de estruturar esquema analítico para avaliar o desempenho do setor moveleiro, avança na construção teórica ao analisar a efetividade da diplomacia de um país através da segmentação em dois níveis: econômico e comercial²⁶⁷.

Dado que a Alemanha cresceu suas exportações de móveis em 174% enquanto o Brasil somente 29% no período pesquisado²⁶⁸, traçou-se então um esquema analítico para identificar os fatores do sucesso alemão na exportação de móveis, produto de

²⁶⁷ Esta segmentação foi aplicada a ambos os países nesta tese, tendo a indústria moveleira como pano de fundo para a análise.

²⁶⁸ Importante salientar que o desempenho alemão se dá sobre uma base de US\$ 2.9 bilhões, enquanto o Brasil parte de exportações de US\$ 411 milhões em 2001. Fonte: ITC, 2013.

média-baixa tecnologia²⁶⁹ e fabricado em um país de alto custo de mão de obra, mas que recentemente suplantou a Itália como o segundo maior exportador mundial.

O esquema analítico iniciou com a elaboração da seguinte hipótese de pesquisa: o melhor desempenho das exportações alemãs de móveis se deve principalmente à atuação dos fabricantes nacionais, pois estes são internacionalmente mais competitivos e não necessitam do apoio do Estado para vender no exterior. Para testar esta hipótese foi elaborado um esquema analítico com base em revisão bibliográfica que contemplou conceitos sobre competitividade, formas de inserção externa, barreiras ao comércio internacional, integração econômica e diplomacia econômico-financeira.

Dentre as teorias sobre competitividade internacional apresentadas nesta tese foi escolhida a da competitividade dinâmica, empregada no livro "*Made in Brazil*". Esta teoria, ao desdobrar os determinantes da competitividade internacional em três níveis: sistêmico, estrutural e empresarial, demonstrou ser adequada para uma análise setorial de desempenho comparativo entre dois países, pois contempla os principais atores envolvidos no processo.

O esquema analítico seguiu com a caracterização da indústria do mobiliário na Alemanha e do Brasil. Esta expôs a existência de algumas semelhanças entre ambas, como, por exemplo, a pouca representatividade dentro da indústria de transformação, a predominância de pequenas e médias empresas, o consumo interno e o volume de produção. Por outro lado, as diferenças identificadas foram o número de fábricas de móveis: 18.500 no Brasil contra 11.000 na Alemanha, a produtividade bastante inferior do empregado brasileiro: enquanto a Alemanha, com cerca de 106 mil trabalhadores faturou US\$ 21 bilhões em 2011, o Brasil empregou cerca de 300 mil para alcançar US\$ 17,6 bilhões. O resultado da menor competitividade brasileira traduz-se na balança comercial de móveis: participação reduzida das exportações sobre a produção e das importações sobre o consumo (tabelas 2 e 3), respectivamente.

O esquema analítico desenvolvido enfatizou a estratégia internacional das empresas, bem como na atuação diplomática dos respectivos Estados em seu apoio. A análise da diplomacia econômica alemã no período permitiu observar que sua atuação foi extremamente benéfica às empresas do país: além de diversos acordos de livre comércio firmados, que praticamente removeram barreiras ao livre-comércio de móveis em vários países, a União Monetária Europeia foi finalmente estabelecida, fato este que

²⁶⁹ Maskell (1999).

impossibilitou desvalorizações cambiais na zona do Euro durante a crise financeira global em 2008. Com isto, dada a maior produtividade da indústria alemã, a implantação do Euro transformou a região em um grande mercado doméstico para as empresas do país.

No âmbito da diplomacia comercial, a pesquisa confirmou a existência de programas de apoio a feiras e de internacionalização de empresas na Alemanha, através de estrutura própria efetivamente coordenada por um órgão de governo: o Ministério da Economia e Tecnologia. A denominada tríade: GTAI, AHK e representações diplomáticas é descrita como olhos, ouvidos e voz da Alemanha no exterior, atuando como postos avançados na negociação com governos estrangeiros, promoção das relações políticas e de cooperação econômica, cultural e científica.

O levantamento de dados primários sobre as atividades internacionais dos fabricantes alemães de mobiliário demonstrou que a ênfase estratégica está em logística própria, reduzida estrutura nos mercados-destino, ampliação dos mercados estrangeiros principalmente através da participação em feiras internacionais e grandes investimentos na área fabril, visando sempre uma boa relação custo/benefício em nível de produto.

As conclusões obtidas, além de visarem contribuir com as políticas de Estado e as estratégias privadas, abrem caminho para algumas propostas de trabalhos futuros. O tema competitividade internacional pode e deve ser explorado além dos limites desta tese através da aplicação do esquema analítico proposto para outros setores da economia brasileira e países-referência no setor em questão. Ademais, dada a dinâmica do comércio global, a atualização frequente dos dados levantados também se faz necessária.

Finalmente, outra possibilidade é o emprego das demais teorias abordadas – Competitividade Sistêmica, do Instituto Alemão de Desenvolvimento ou a Vantagem Competitiva das Nações, de Porter como parte do ferramental teórico de apoio, visando sempre buscar formas de ampliar a participação brasileira no concorrido mercado de exportações com valor agregado.

REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Estudo Prospectivo Madeira e Móveis**. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília: 2009.

AKTOUF, Omar. **Governança e Pensamento Estratégico: Uma crítica a Michael Porter**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 42 • n. 3, Jul./Set. 2002.

ANÁLISE DE INFORMAÇÕES SOBRE COMÉRCIO EXTERIOR - ALICEWEB. **Base de dados on-line**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

ALEMANHA. Ministério das Relações Exteriores. **Sítio Institucional**. Disponível em <<http://www.auswaertiges-amt.de/>>. Acesso em: 02 set. 2013.

ALMEIDA, Paulo. **Bases conceituais de uma política externa nacional**. In: Brasil - União Europeia - América do Sul: Anos 2010-2020. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2009.

_____. **Uma Política Externa engajada: a diplomacia do governo Lula**. Rev. bras. polít. int., Brasília, v. 47, n. 1, Junho de 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292004000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2013.

_____. **Formação da Diplomacia Econômica no Brasil: as relações econômicas internacionais no Império**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

_____. **O Brasil e o Multilateralismo Econômico**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

ALVES, Flávia. **As Barreiras Técnicas e os PPMs**. 2007. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas>>. Acesso em: 20 out. 2011.

AMARAL, Manuela. O desafio do “protecionismo privado” e as regras multilaterais de comércio da OMC. **Revista Brasileira de Comércio Exterior – RBCE**, Rio de Janeiro, Ano XXVII, abr/jun de 2013.

AMORIM, Celso. **Discursos, palestras e artigos do Chanceler Celso Amorim: 2003 – 2010**. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, Departamento de Comunicações e Documentação: Coordenação Geral de Documentação Diplomática, vol. II, 2011.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Brasília. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 6 nov. 2013.

ARAUJO, Elisângela; GARCIA, Maria. Produção Industrial, Câmbio e Juros no Brasil: Uma Análise Empírica para a Indústria Brasileira (1994 – 2010). In: 39° Encontro Nacional de Economia, 2011, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu - PR:

ANPEC, 2011. Disponível em: <<http://anpec.org.br/encontro/2011/inscricao/arquivos/000-c9aada4bade67635bbf13ffbd51740e7.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO – ABIMÓVEL. **A indústria de móveis no Brasil**. Leitura Moveleira 2, Curitiba: Alternativa Editorial, 2000. Colaboração de Ana Paula Gorini.

_____. **Design & Tecnologia**, Leitura Moveleira 7, Curitiba: Alternativa Editorial, 2002a.

_____. **Polos Moveleiros I – São Bento do Sul (SC)**. Leitura Moveleira 8, Curitiba: Alternativa Editorial, 2002b. Colaboração de Adelino Denk.

AVANÇA BRASIL. **Plano Plurianual do Governo Federal – Período 1998-2002**. Disponível em <<http://www.abrasil.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2012.

BALASSA, Bela. **Teoria da Integração Econômica**. Lisboa: Clássica, 1964.

BAUA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. **Qualitätszeichen für technische Produkte im Büro. Informationshilfe für die Beschaffung**. 1. Auflage. Dortmund: 2008. Disponível em: <<http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd33.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

BEAUGRAND A.; BOSTRÖM J. **Der steinerne Prometheus, Industriebau und Stadtkultur, Plädoyer für eine neue Urbanität**, Berlin: FAB Verlag, 1989.

BENT, Peter. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BMW - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. **Außenwirtschaftsförderung**. Berlin: BMWi, 04/2009.

_____. **Die Außenwirtschaftsoffensive. Chancen nutzen – weltweit**. Berlin: BMWi, 03/2010.

BONELLI, Regis. **Políticas de Competitividade Industrial no Brasil – 1995/2000**. IPEA: Rio de Janeiro, Texto para discussão 810, 2001.

BRACARENSE, Natália; BOTELHO, Marisa. **A inserção em cadeias globais de valor: o caso da aglomeração moveleira de São Bento do Sul**. Ensaios FEE: Porto Alegre, v. 30, n.2, p. 893-924, dez. 2009.

BRAND, Fabiane *et al.* Análise competitiva da cadeia moveleira de Bento Gonçalves. In: **XI SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil. 08 a 10 de novembro de 2004.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **“Taxas de Juros e Câmbio: Efeitos dos juros e do câmbio sobre a indústria”**. [2011]. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/spe/publicacoes/conjuntura/bancodeslides/apresentacao-armando-monteiro%20-%20CNI.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Evolução das exportações brasileiras por fator agregado de 1964 em diante**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1846&refr=608>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 17, n. 3, jul./set. 1997a.

_____. **Prefácio a Edson de Oliveira Nunes, Gramática Política do Brasil: Clientelismo e Insulamento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1997b.

_____. **Globalização e competição**: porque alguns países emergentes têm sucesso e outros não. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Taxas de Juros e Câmbio**: Efeitos dos juros e do câmbio sobre a indústria. Seminário na Câmara dos Deputados, Brasília, maio 2010. Disponível em <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4944/juros_cambio.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 jul. 2013

BULL, Hedley. **A Sociedade Anárquica**: Um Estudo da Ordem na Política Mundial. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 2002.

BÜSSING, Maik. **Development of New Business Strategies for the German Furniture Industry under the Influence of Global Markets**: 2nd Revised Edition. Norderstedt, Germany: Books on Demand, 2011.

CARPENTER, Mason *et al.* **Bundling human capital with organizational context**: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay, **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 493-511, 2001.

CARVALHO, José M. de. **Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual. Dados**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 ago. 2013.

CASAROTTO, Nélon *et al.* Competitividade Sistêmica de distritos industriais no desenvolvimento regional: uma comparação. **Revista FAE**: Curitiba, v.9, n.2, p. 121-134, jul./dez. 2006.

CAVES, Richard E. **Economia Internacional**: Comércio e Transações Globais. São Paulo: Saraiva, 2001.

CERVO, Amado. **Inserção Internacional**: Formação dos Conceitos Brasileiros, São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. Política exterior e relações internacionais do Brasil: enfoque paradigmático. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 46, n. 2, p. 5-25, 2003.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a escada**, São Paulo: UNESP, 2004.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU, **Sítio institucional**. Disponível em <www.cgu.gov.br/publicacoes/prestacaocontaspresidente/>. Acesso em: 10 jul. 2013.

COUTINHO, Eduardo *et al.* De Smith a Porter: Um Ensaio sobre as Teorias de Comércio Exterior. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 101-113, mar. 2006.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.

CSIL – Centre for Industrial Studies. **World Furniture Outlook 2012**, Milano, Nov. 2011.

_____. **Brazil Furniture Outlook**, Milano, Nov. 2011.

_____. **Germany Furniture Outlook**, Milano, Set. 2012.

DELGADO, Mercedes *et al.* **The Determinants of National Competitiveness**. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper 18249, Jul. 2012.

DICKEN, Peter. **Mudança Global** – Mapeando as novas fronteiras da economia mundial. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUARTE, Raoni. Novos eixos das relações diplomáticas brasileiras: as relações do Brasil com a Ásia Central e com o Cáucaso no século XXI. Porto Alegre - RS. Seminário Brasileiro de Estudos Estratégicos Internacionais. Anais... Porto Alegre, 20-22 jun. 2012.

ESTEVADEORDAL, Antoni *et al.* As Cadeias globais de valor são realmente globais? Políticas para acelerar o acesso dos países às redes de produção internacionais. **Revista Brasileira de Comércio Exterior – RBCE**, Ano XXVII, abr./jun. 2013.

ESSER, Klaus *et al.* **Systemic Competitiveness** – New Governance Patterns for Industrial Development. London: Frank Cass, 1996.

FAJNZYLBER, Fernando **Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política**. Revista de la CEPAL, Santiago, Nr. 59, pág. 39 – 52, 1996.

FERRAZ, João C. *et al.* **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; IOOTTY, Mariana. Competitividad industrial en Brasil. 10 años después de la liberalización. **Revista de la CEPAL**, Chile. Número 82, abr. 2004.

FERREIRA, Karine *et al.* **Utilização da Visão Baseada em Recursos e Visão de Posicionamento Estratégico para Análise da Estratégia da Indústria Moveleira: Estudo de Caso**. São Carlos: ENEGEP, 2010.

FLORENCIO, Sérgio; ARAÚJO, Ernesto. **Mercosul Hoje**. Brasília: FUNAG, 1996.

FURNITURE Today. The business newspaper of the furniture industry. **Vários artigos**. Disponível em: <<http://www.furnituretoday.com>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

GALINARI, Rangel; TEIXEIRA, Job; MORGADO, Ricardo. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial 37, p.227-272, 2013.

GARCIA, Marco. **Como a política interna permitiu a política externa brasileira**. Disponível em: <<http://www.viomundo.com.br/voce-escreve/como-a-politica-interna-permitiu-a-politica-externa-brasileira.html>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

GEIGER, Albert. **Modelo de Análise da Governança para apoiar a inserção competitiva de aglomerações industriais em cadeias globais de valor**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011

GEREFFI, Gary. **A Commodity Chain Framework for Analyzing Global Industries**. Institute of Development Studies, 1999. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

_____ ; HUMPHREY, John; STURGEON, Tim. The governance of global value chain. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78--104, fev. 2005.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Daniela. **Diplomacia Econômica: O que é?** Disponível em: <http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=605>. Acesso em: 01 jun. 2012.

GORINI, Ana P. **Panorama do setor moveleiro no Brasil com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, California, v. 33, p. 114-135, Spring 1991.

GRAZIANO, Luigi. O Lobby e o Interesse Público. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 12, n. 35, out. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-69092001000300009&lng=en&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 27 jun. 2012.

GTAI – German Trade & Invest. **Business Opportunity Germany. Furniture & Fixtures Market**. Berlin, out. 2012.

GUEDES, Ana L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, jun. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php>>

?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jun. 2012.

GUIMARÃES, Edson. Política de Exportação Brasileira para as Pequenas e Médias Empresas. In: PINHEIRO *et al.* (Org.) **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002, cap. 10, p. 449-503.

GUIMARÃES, Priscila. **Promoção das exportações de móveis em Santa Catarina**: Um Estudo sobre os reflexos do Promóvel na área de São Bento do Sul. Trabalho de Conclusão do Curso de Economia, UFSC, 2006.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade**: Conceitos e Medidas. Rio de Janeiro: TD IEI/UFRJ; N. 211, 1989.

HENKIN, Hélio. **Mudança no Ambiente Competitivo e Resposta Estratégica das Empresas: O Caso da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul na Década de 90**. 2001. Tese (Doutorado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

HUMPHREY, John. **Upgrading in global value chains**. Working Paper No. 28. International Labour Organization, Genebra, 2004.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research**. IDS – Institute of Development Studies, UK, 2000.

_____. **Governance in Global Value Chains**. IDS – Institute of Development Studies, UK, 2001.

_____. **Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research**. IDS Working Paper 120, UK, 2000.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL - IEMI. **Brasil Móveis 2006**. São Paulo, v. 1, n. 1, out. 2006.

_____. **Brasil Móveis 2008**. São Paulo, v. 3, n. 3, set. 2008.

_____. **Brasil Móveis 2012**. São Paulo, v. 7, n. 7, jul. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA – INMETRO. **Base de dados on-line**. Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2013

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **International Standards and “Private Standards”**. Disponível em: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1301. Acesso em: 27 jun. 2012.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Impactos do Câmbio nos Instrumentos de Comércio Internacional: o caso das tarifas**. Comunicados do IPEA nr. 106, disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.

JONTOFT, Anne-Marie. **Resources and dynamics capabilities within Furniture design firms – could design be a source of sustainable competitive advantage?** Department of Business Studies, Kristianstad University College, p. 1 – 18, Sweden, 2007.

KOSTECKI, Michael; NARAY, Olivier. **Commercial Diplomacy and International Business.** Netherlands Institute of International Relations “Clingendael” – Discussion Papers in Diplomacy, 2007.

KLIEMANN, Francisco; HANSEN, Peter. **A emergência da mesoanálise como forma de avaliação de cadeias produtivas e da competitividade empresarial sistêmica.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba – PR, out. 2002.

KUME, Honório, *et al.* **Acordo de Livre-Comércio Mercosul – União Europeia:** Uma estimativa dos impactos no comércio brasileiro. Texto para discussão no. 1054. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2013

KUPFER, David. **Padrões de Concorrência e Competitividade.** XX Encontro Nacional de Economia, Anais... Campos do Jordão/SP, 02 a 04 de dez. 1992.

_____. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

LASTRES Helena; CASSIOLATO José. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.** SEBRAE, 2003.

LINS, Hoyedo; GUIMARÃES, Priscila. Promovendo exportações de móveis: aspectos da implementação do PROMÓVEL no aglomerado moveleiro de São Bento do Sul (SC). **Revista de Economia**, Curitiba, v. 34, n. 3, p.7-33, set./dez. 2008.

LOCATELLI, Liliana. A Proteção ao Consumidor como uma Barreira ao Livre Comércio. In: BARRAL, Welber (Org.). **O Brasil e o Protecionismo.** São Paulo: Aduaneiras, 2002. cap.4, p. 89-116.

LOPES, Jose M.; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**, São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2007.

MACADAR, Beky. **A Efetividade de Construtos de Marketing de Relacionamento nas Interações dos Atores Envolvidos no Arranjo Produtivo Local Moveleiro de Bento Gonçalves - RS.** Porto Alegre: FEE, 2008.

MACMAP. **Análise de Informações sobre Tarifas de importação.** Base de dados *on-line* do ITC. Disponível em: <<http://www.macmap.org>>. Acesso em: 11 dez. 2013

MASKELL, Peter. **Low-Tech Competitive Advantages and the role of Proximity:** The Danish wooden Furniture Industry. Copenhagen Business School, Denmark. Disponível em: <http://eur.sagepub.com/content/5/2/99>. Acesso em: 27 ago. 2012.

MENDONÇA, Antônio. **A Integração monetária na Europa:** da União Europeia de Pagamentos ao Euro. In Romão, A. (org.), **Economia Europeia**, Lisboa: Celta Editora. 2004.

MEYER-STAMER, Jörg. **Systemische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien**. Berichte und Gutachten 3/1997, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berlin, 1997.

Systemic Competitiveness and Local Economic Development. Disponível em http://www.meyer-stamer.de/2008/Systemic+LED_SouthAfrica.pdf. 2008. Acesso em: 17 ago. 2013.

MURY, Luiz G. **A Importância da Integração Comercial da América do Sul**. Porto Alegre – Rs. Seminário Brasileiro de Estudos Estratégicos Internacionais, Anais... 20 – 22 jun. Porto Alegre, 2012.

NARAY, Olivier. **Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview**. 7th World Conference of TPOs – The Hague, The Netherlands, 2008. Conference Paper.

NAKABASHI, Luciano; CRUZ, Marcio J.; SCATOLIN, Fábio D. **Efeitos do câmbio e juros sobre as exportações da indústria brasileira**. Rev. econ. contemp. Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, Dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482008000300002 &lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 ago. 2013.

NAVAS-ALEMÁN, Lizbeth. **The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries**. World Development, v. 39 n. 8, pp. 1386-1397, 2011.

NOGUEIRA, Saulo. **Manual de Diplomacia Comercial**, São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2006.

OANDA. **Taxas de câmbio**. Base de dados *on-line* sobre taxas de câmbio, disponível em: <<http://www.oanda.com>>. Acesso em: 11 jan. 2014

OLIVEIRA, Celso. **Esforço da União Europeia na Eliminação de Barreiras Técnicas**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/artigos/docs/19.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

PATRIOTA, Antônio de A. **Diplomacia e Comércio**. Entrevista ao Jornal Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/discursos-artigos-entrevistas-e-outras-comunicacoes/ministro-estado-relacoes-exteriores/diplomacia-e-comercio-artigo-do-ministro-antonio-de-aguiar-patriota-valor-economico-de-10-10-2012>>. Acesso em: 29 mar. 2013.

PENG, Mike W. **Global Strategic Management**. International Edition: Cengage Learning, 2009.

PERETI, Rafael. **A Internacionalização em Arranjos Produtivos Locais. Um Estudo de Caso: APL Moveleiro da Serra Gaúcha**. Trabalho de Conclusão do Curso de Economia, UFRGS, 2010.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **How competitive forces shape strategy**. Boston: Harvard business Review, mar./abr. 1979.

_____. **Competitive Advantage**. Nova York: Free Press, 1985.

_____. **As 5 forças competitivas que moldam a estratégia**. Harvard Business Review Brasil, Ed. Janeiro 2008, pp.55-69.

_____. **The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index**, 2006, Institute for Strategy and Competitiveness. Disponível em <http://www.isc.hbs.edu/pdf/GCR_0203_mci.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013.

PINHO, José A.; SACRAMENTO, Ana R.. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, Dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 ago. 2013.

POHL, Cristina. Geschichte der Möbelindustrie. In: BEAUGRAND A. und BOSTRÖM J.. **Der steinerne Prometheus, Industriebau und Stadtkultur, Plädoyer für eine neue Urbanität**. Berlin: FAB Verlag, 1989, p. 102-113.

PRAZERES, Tatiana. Barreiras Técnicas e Protecionismo na OMC. In: BARRAL, Welber (Org.). **O Brasil e o Protecionismo**. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2002. cap.3, p. 61-88.

RAIS. **Relação Anual de Informação Social**. Base de dados on-line. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

RANGEL, Armênio S. **Estudo da competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira**. Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC, FUNCEX, 1993.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2004.

REGINATO, Carlos: **A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para a Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

RICARDO, David. **The Principles of Political Economy and Taxation**, Londres: John Murray, 1817.

RIOS, Sandra P. **O papel das negociações comerciais na agenda econômica do futuro governo**. Disponível em <http://www.ecostrat.net/files/O_papel_das_negociacoes.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2013.

Política econômica externa do governo Dilma: dilemas e desafios. Genebra: ICTSD. Pontes, Abr/Mai 2011, v.7, n.1 Disponível em: <<http://ictsd.org/downloads/pontes/pontes7-1.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

ROESE, Mauro. Política industrial e C&T regional: sistemas de inovação regionais? O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves. **Revista eletrônica de administração.** Porto Alegre. Edição 16, vol. 6, n. 4, out. 2000, p. 139-169. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19520>>. Acesso em: 24 ago. 2013.

RUAS, Roberto *et al.* **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências**, Bookman, 2005.

SATO, Eiti. **40 anos de política externa brasileira, 1958-1998: três inflexões.** Brasília: IBRI-RBPI. Número especial “40 anos”, 1998, p. 8 – 28.

SANTOS, Antônio R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. DP&A, 2006.

SANTOS *et al.* **Avaliação da competitividade e classificação do aglomerado moveleiro de São Bento do Sul.** Bauru:SIMPEP, 2006.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M., **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, André L. **Do Otimismo Liberal à Globalização Assimétrica - A Política Externa do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).** Curitiba: Juruá, 2009.

SILVA, André L. **O Brasil diante da globalização: a política externa do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).** Carta Internacional, Vol. 7, n. 1, jan.-jun. 2012, disponível em <<http://www.cartainternacional.abri.org.br/index.php/Carta/article/view/8/29>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações – Investigação sobre sua natureza e suas causas.** Vol I, 1776. Os Economistas, São Paulo: Editora Abril, 1985.

SNOWDON, Brian; STONEHOUSE, George. **Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions and firms.** Journal of International Business Studies, n. 37, p.163 - 175, 2006.

SOARES, Eduardo. **Proposta de uma estrutura de análise combinada da competitividade e sustentabilidade das cidades.** 2013. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios, PUCRS, Porto Alegre, 2013.

SOUSA, Eliane *et al.* **Desempenho competitivo das empresas de móveis de madeira: O caso do polo moveleiro de Ubá – MG.** Revista de Economia e Agronegócio, Vol. 8, nº 3, p.371 a 396. Viçosa, MG, 2010.

STATISTA. **Empresa alemã de levantamentos estatísticos**. Disponível em <<http://de.statista.com/statistik/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

TATSCH, Ana; PASSOS, Maria. **Avaliação das Ações para Promoção de Arranjos Produtivos Locais no RS: os casos dos arranjos de máquinas e implementos agrícolas e de móveis**. 2007, Porto Alegre: FEE.

TEIXEIRA, Daniela. **Panorama das negociações comerciais internacionais no período 1994-2002**. Cad. de Pós-graduação em Adm. de Emp. São Paulo: Mackenzie, v.3, n.1, p. 23-37, 2003.

TOMASELLI, Ivan. **Adding Value: Building Value-Addition Alliances**. ITC Executive Forum on National Export Strategies, 2002, Disponível em <<http://www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=51933>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

TOMELIN, Leticia. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina, 2000**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2000.

THORSTENSEN, Vera, MARÇAL, Emerson e FERRAZ, Lucas. **Os efeitos do câmbio nas tarifas negociadas na OMC: os casos de Brasil, EUA e China**. Comunicados do IPEA Nr 106. Acesso em: 11 ago. 2011.

TRADEMAP. **Análise de Informações sobre Comércio Exterior**. Base de dados *online* do ITC, disponível em: <<http://www.trademap.org>>. Acesso em: 11 dez. 2013

TRENT, Robert; MONCZA, Robert. **Achieving Excellence In Global Sourcing**, 2005, Disponível em <<http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-GLO-art-002-bl.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2013.

United States Trade Representative - USTR. **Sítio Institucional**. Disponível em: <http://www.ustr.gov/sites/default/files/brazil_0.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013

UKPAC. **Sítio Institucional**. Disponível em: <<http://www.publicaffairs.org.br>>. Acesso em: 27 out. 2012.

VEIGA, Pedro; IGLESIAS, Roberto. **O Desafio das Exportações: A Institucionalidade da Política Brasileira de Comércio Exterior**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Exportacao/200212_36.html>. Acesso em: 23 jul. 2013.

WAQUIL, Paulo *et al.*. **União Europeia e Mercosul: o setor agrícola no processo de integração inter-blocos**. 2003. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/03O167.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2011.

WORTZEL, Lawrence; WORTZEL, Heidi. **Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms**, in Columbia Journal of World Business.16 (1): 51-60, 1981.

ANEXOS

A. Regulamento geral do Promóvel

Regulamento Geral

1 - Participantes

Participam do Promóvel as entidades de classe do setor e as empresas brasileiras fabricantes de móveis em todo o território nacional, cumpridas as obrigações previstas neste Regulamento Geral.

2 - Objetivos

2.1 Alcançar ao término do Promóvel, exportação de móveis no valor de US\$ 2,5 bilhões, ao ano.

2.2 Reestruturar as empresas através de projetos específicos visando sua inserção no mercado internacional, dando-lhes condições de competitividade e preparando-as para a globalização do setor.

2.3 Ao mesmo tempo fortalecer as entidades de classe do setor para que possam cumprir com eficiência sua função congregadora e representativa do setor.

2.4 Os objetivos citados em 2.1 e 2.2 devem ser alcançados simultaneamente, não podendo ser excludentes, ou seja, todo o trabalho será voltado para que se alcancem os dois objetivos em todas as empresas participantes do Promóvel, não se permitindo que uma empresa utilize o Promóvel apenas para sua reestruturação visando o mercado interno.

3 – Das Responsabilidades

3.1 A Abimóvel é a responsável junto à Apex pela execução e prestação de contas do Promóvel. É responsável, por contrato, pela consecução de meta de exportação de US\$ 2,5 bilhões ao ano.

3.2 As entidades regionais credenciadas, nomeadas neste Regulamento Geral, no item 5.1, são responsáveis perante a Abimovel e a Apex, por contrato pré estabelecido, pela consecução das metas específicas a serem atingidas pelas

empresas de sua região nos projetos a serem por elas cumpridos, incluindo o total que lhe for atribuído de comum acordo, para incremento das exportações.

3.3 As empresas moveleiras que aderirem ao Promóvel serão responsáveis, por contrato, junto às entidades regionais, Abimovel e Apex pelo cumprimento dos projetos, nos prazos especificados e pela consecução da quota de exportação que, de comum acordo lhes for atribuída.

4 – Grupo Gestor

O grupo gestor será constituído por representantes da Abimovel, das entidades participantes do Promóvel, associadas à Abimovel e de representante dos fornecedores e decidirá a condução dos trabalhos, dentro das regras estabelecidas pelo contrato com a Apex e por este Regulamento Geral.

5 – Da Origem e Destinação dos Recursos

5.1 A Abimovel recolherá em conta bancária específica para esta finalidade, os recursos destinados a custear as despesas do Promóvel, assim distribuídos: 5.1.1 R\$ 5,0 milhões que serão liberados pela Apex ao longo dos três anos do Promóvel, trimestralmente;

5.1.2 R\$ 2,5 milhões provenientes das contribuições mensais dos fornecedores;

5.1.3 R\$ 2,5 milhões provenientes da contrapartida das empresas na forma de 36 mensalidades de R\$ 100,00 cada, para cada empresa participante e representará a única despesa da empresa para ter acesso a todos os benefícios dos 16 projetos do Promóvel.

5.2 Desta conta, que ao longo dos três anos de duração do Promóvel receberá o aporte total de R\$ 10 milhões, serão retirados, pela Abimovel, os recursos para custear cada despesa do Promóvel, gerada pela realização dos trabalhos através das entidades credenciadas, contra os respectivos comprovantes de pagamento e relatórios de execução.

5.3 É absolutamente vedado o repasse de verba em dinheiro a qualquer entidade, instituição ou empresa, sob qualquer pretexto. 5.4 Fica estabelecido o limite inicial de R\$ 300.000,00 por entidade credenciada para os trabalhos com as empresas da sua região. Dependendo da necessidade, do incremento dos trabalhos e da demanda das empresas, as verbas poderão ser realocadas, aumentadas ou diminuídas em

cada região a pedido da entidade, e/ou Grupo Gestor, sempre após a análise e aprovação do Grupo Gestor.

6 – Das Entidades Credenciadas

6.1 Ficam desde já credenciadas as entidades abaixo relacionadas para implementação do Promóvel nas suas respectivas áreas de atuação.

6.1.1 Rio Grande do Sul (exceto Bento Gonçalves) – MOVERGS

6.1.2 Bento Gonçalves – SINDMOVEIS

6.1.3 Santa Catarina – SINDUSMOBIL e ARPEM

6.1.4 Paraná (exceto Arapongas) – Sindicato das Indústrias de Marcenaria do Estado do Paraná.

6.1.5 Arapongas – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas

6.1.6 São Paulo (Capital e Grande São Paulo) – SINDIMOV

6.1.7 Mirassol – Sindicato da Indústria do Mobiliário e Afins de Mirassol

6.1.8 Votuporanga – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga

6.1.9 Minas Gerais (exceto Ubá) – SINDIMOV – MG

6.1.10 Ubá – INTERSIND

6.1.11 Linhares – SINDIMOL

6.1.12 Ceará – Sindicato das Indústrias do Mobiliário no estado do Ceará

6.2 Qualquer outra entidade, de outras regiões não compreendidas entre as acima mencionadas poderá pedir credenciamento à Abimovel e este será concedido, após análise do Grupo Gestor, desde que:

6.2.1 Apresente uma proposta concreta de trabalho dentro do Promóvel, com um elenco de empresas interessadas, uma estimativa de custos envolvidos, de prazos e comprometimento com os objetivos do Promóvel.

6.3 As entidades credenciadas devem obrigatoriamente ser associadas à Abimovel.

6.4 As empresas participantes do Promóvel devem obrigatoriamente ser associadas às entidades regionais credenciadas.

6.5 Havendo dúvida quanto à filiação, por razões de representação geográfica, a empresa deve ser associada à Abimovel.

7 – Das Disposições Gerais

7.1 Para custeio das despesas de contrato e procedimentos administrativos, as empresas pagarão uma taxa única no ato da inscrição, da seguinte forma;

7.1.1 Empresas já associadas às entidades – R\$ 50,00

7.1.2 Empresas ainda não associadas e que se associem no ato da adesão do programa – R\$ 100,00

7.2 Este regulamento e os contratos nele mencionados obrigam as empresas e entidades a alcançarem as metas previstas e a fazerem todos os esforços no sentido de apoiar, contribuir, facilitar, executar, cumprir e dar infraestrutura para execução do Promóvel. O não cumprimento por parte de qualquer integrante dos compromissos a que se obriga será objeto de sanção administrada pelo Gestor e que poderá ser:

7.2.1 Multa em dinheiro por quebra de contrato, a ser recolhida a conta bancária do Promóvel.

7.2.2 Sanções administrativas e legais previstas no contrato.

7.2.3 Será editado um Manual do Promóvel com todas as informações sobre o programa, seus projetos, a forma de participação das empresas, os prazos e cronogramas, os nomes, endereços e telefones das entidades credenciadas e dos responsáveis em cada área do país pela implementação do Promóvel. Serão 15.000 exemplares a serem distribuídos a todas as empresas e entidades do setor moveleiro.

B. Grupos de países / blocos econômicos²⁷⁰

ALADI	EQUADOR PARAGUAI PERU URUGUAI CUBA ARGENTINA PANAMA CHILE MEXICO BOLIVIA VENEZUELA COLOMBIA
UNIAO EUROPEIA	REPUBLICA TCHECA AUSTRIA BELGICA BULGARIA CANAL, ILHAS DO (GUERNSEY) CANARIAS, ILHAS CANAL, ILHAS DO (JERSEY) CHIPRE DINAMARCA ESPANHA ESLOVENIA ESLOVAQUIA ESTONIA FINLANDIA FRANCA GRECIA HUNGRIA MAN, ILHA DE INGLATERRA IRLANDA ITALIA LETONIA LITUANIA LUXEMBURGO MADEIRA, ILHA DA MALTA PAISES BAIXOS (HOLANDA) POLONIA PORTUGAL REINO UNIDO ROMENIA SUECIA ALEMANHA
ACORDO DE LIVRE COM. DA AMERICA DO NORTE (NAFTA)	CANADA ESTADOS UNIDOS PORTO RICO MEXICO

²⁷⁰ Fonte: ALICEWEB

MERCOSUL (SEM A VENEZUELA)	URUGUAI PARAGUAI ARGENTINA
EUROPA - DEMAIS PAISES	SUIÇA FEDERAÇÃO RUSSA NORUEGA ISLÂNDIA BIELO-RUSSIA BOSNIA E HERZEGOVINA MONTENEGRO MOLDÁVIA MACEDONIA ANDORRA ALBANIA GIBRALTAR ILHAS FARO SERVIA E MONTENEGRO
ZONA DO EURO	ALEMANHA AUSTRIA BÉLGICA CHIPRE ESLOVÁQUIA ESLOVENIA ESPANHA ESTONIA FINLÂNDIA FRANÇA GRÉCIA HOLANDA IRLANDA ITÁLIA LUXEMBURGO MALTA PORTUGAL
AFRICA SUBSAHARIANA	AFRICA DO SUL ANGOLA BENIN BOTSUANA BURKINA FASO BURUNDI CABO VERDE CAMARÕES CHADE COMORES, ILHAS CONGO CONGO, REPUBLICA DEMOCRATICA COSTA DO MARFIM DJIBUTI ERITREIA ETIOPIA GABAO GAMBIA GANA GUINE GUINE EQUATORIAL GUINE-BISSAU LESOTO LIBERIA MADAGASCAR MALAVI

	MALI MAURICIO MOCAMBIQUE NAMIBIA NIGER NIGERIA QUENIA REPUBLICA CENTRO-AFRICANA RUANDA SAO TOME E PRINCIPE SENEGAL SERRA LEOA SEYCHELLES SOMALIA SUAZILANDIA SUDAO TANZANIA TOGO UGANDA ZAMBIA ZIMBABUE
COMUNIDADE ANDINA DAS NAÇÕES	BOLIVIA PERU EQUADOR COLOMBIA
MERCADO COMUM CENTRO AMERICANO	COSTA RICA GUATEMALA EL SALVADOR NICARAGUA HONDURAS
ASIA	CHINA EMIRADOS ARABES UNIDOS HONG KONG TURQUIA ARABIA SAUDITA INDIA JAPAO ISRAEL CINGAPURA COREIA DO SUL TAIWAN CATAR KUWAIT LIBANO TAILANDIA CAZAQUISTAO IRA MALASIA AZERBAJAO FILIPINAS BAHRAIN INDONESIA OMAN JORDANIA IRAQUE TURKMENISTAO ARMENIA VIET NAM MONGOLIA GEORGIA

	SRI LANKA PAKISTAO UZBEKISTAO MALDIVES AFEGANISTAO BRUNEI DARUSSALAM KYRGYZSTAN SIRIA BANGLADESH PALESTINA NEPAL TAJIKISTAN YEMEN MACAO MYANMAR REPUBLICA DEMOCRATICA DO LAO COREIA DO NORTE CAMBODIA BHUTAN TIMOR-LESTE
--	---

C. Normas Técnicas da Alemanha para Móveis (Normas DIN)²⁷¹

Código	Publicação	Descrição
DIN 528	1965-03	Grooved bits and lever bits for keys
RAL-RG 439	1970-05	Upholsteries; quality conditions
DIN 4547	1973-01	Wardrobe of steel
DIN 4548	1973-01	Workshop-chest of steel
DIN 68880-1	1973-10	Furniture; concepts
DIN 68872	1976-01	Plastic Chair Shells for Indoor Use; Requirements, Testing
DIN 68330	1976-08	Veneers; terms
RAL-RG 431	1976-12	Furniture ledges of wood; quality conditions
DIN 81412	1977-10	Cupboard bolts, light type for furniture
DIN 81416	1977-10	Entering catches, light type, for furniture and fitments
RGV/BFSV Möbel* RKW 3108	1978-00	Overseas packagings for furniture
RAL 439 A 2	1978-01	Upholsteries; concepts and designations
DIN 81402	1978-08	Hinges for ships cabinet doors, for screwing-on
DIN 68851-1	1980-06	Hardware for furniture; terms for furniture locks, latch lock, dead lock, espagnolette lock, central locking device
DIN 68851-2	1980-06	Hardware for furniture; furniture locks, surface mounted lock, inlet type lock, mortise lock
DIN 68851-3	1980-06	Hardware for furniture; furniture locks, left hand lock, right hand lock, bottom lock, top lock
DIN 68851-4	1980-06	Hardware for furniture; terms for furniture locks, key, revolving elements, cylinder, combi. Lock.
DIN 68876	1980-10	Swivelling chair for housework, adjustable in height; safety requirements, testing
DIN ISO 5970	1981-01	Furniture, chairs and tables for educational institutions; functional sizes
DIN 68852	1981-07	Furniture locks; requirements, testing
DIN 68861-2	1981-12	Furniture surfaces; behavior at abrasion
DIN 68861-4	1981-12	Furniture surfaces; behaviour at scratches
DIN 68858	1982-05	Furniture fittings; drawer slides; requirements, testing
DIN 68861-6	1982-11	Furniture surface; behaviour at glowing cigarette
RAL-RG 431/1	1982-12	Surfaces of wooden ledges of furniture; testing specifications
DIN 4545	1983-02	Office furniture; filing cabinets with socle; external dimensions
DIN 68856-1	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; assembly fittings
DIN 68856-2	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; hinges and flap hinges
DIN 68856-3	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; drawer slides and sliding door gears
DIN 68856-4	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; holding devices, flap stays, lid stays
DIN 68856-5	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; height adjusters, furniture legs, underframes
DIN 68856-6	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; shelf supports, hanging rails, cabinet suspension brackets
DIN 68856-7	1983-08	Hardware for furniture; furniture fittings; handles, knobs, escutcheons, escutcheon insets
DIN 68856-9	1983-08	Hardware for furniture; terms for furniture fittings; castors and glides
DIN 68859	1983-08	Furniture fittings; roller fittings for sliding doors; requirements, testing
DIN 68840	1984-01	Furniture fittings; cabinet suspension brackets; requirements, testing

²⁷¹ Fonte: www.din.de

Código	Publicação	Descrição
DIN 68874-1	1985-01	Shelves and shelf bearers in cabinet furniture; requirements and testing when mounted in the cabinet
DIN 68890	1985-02	Wardrobes for domestic use; functional sizes, requirements, testing
DIN 68841	1985-11	Furniture fittings; flap stays; requirements, testing
DIN 53799	1986-01	Decorative laminated sheets on basis of aminoplastic resins; test method
DIN 68857	1986-05	Furniture fittings; cup-hinges and their mounting plates; requirements, testing
DIN 4553	1986-11	Office furniture; concepts
DIN 4554	1986-12	Office furniture (excluding chairs); requirements and tests
DIN 68878-1	1987-01	Chairs for domestic area; requirements, testing
DIN 68885	1987-01	Tables for domestic area; requirements, testing
DIN 68889	1988-03	Drawers for furniture; requirements, testing
DIN EN 438-2	1992-02	Decorative high-pressure laminates (HPL); sheets based on thermosetting resins; part 2: determination of properties (ISO 4586-2:1988, modified); german version EN 438-2:1991
DIN 4550	1992-05	Office furniture; self-supporting energized devices for the height adjustment of swivel chairs and armchairs; safety requirements and testing
DIN EN 438-1	1992-12	Decorative high-pressure laminates (HPL); sheets based on thermosetting resins; part 1: specification (ISO 4586-1:1987, modified); german version EN 438-1:1991
DIN EN 747-1	1993-06	Furniture; bunk beds for domestic use; part 1: safety requirements; German version EN 747-1:1993
DIN EN 747-2	1993-06	Furniture; bunk beds for domestic use; part 2: test methods; German version EN 747-2:1993
DIN EN 1021-1	1994-01	Furniture; assessment of the ignitability of upholstered furniture; part 1: ignition source: smouldering cigarette (ISO 8191-1:1987, modified); German version EN 1021-1:1993
DIN EN 1021-2	1994-01	Furniture; assessment of the ignitability of upholstered furniture; part 2: ignition source: match flame equivalent (ISO 8191-2:1988, modified); German version EN 1021-2:1993
DIN EN 597-1	1995-01	Furniture - Assessment of the ignitability of mattresses and upholstered bed bases - Part 1: Ignition source: Smouldering cigarette; German version EN 597-1:1994
DIN EN 597-2	1995-01	Furniture - Assessment of the ignitability of mattresses and upholstered bed bases - Part 2: Ignition source: Match flame equivalent; German version EN 597-2:1994
DIN EN 717-2	1995-01	Wood-based panels - Determination of formaldehyde release - Part 2: Formaldehyde release by the gas analysis method; German version EN 717-2:1994
DIN ISO 4211-4	1995-03	Furniture - Tests for surfaces - Part 4: Assessment of resistance to impact; identical with ISO 4211-4:1988
DIN EN 1129-1	1995-04	Furniture - Foldaway beds - Safety requirements and testing - Part 1: Safety requirements; German version EN 1129-1:1995
DIN EN 1129-2	1995-04	Furniture - Foldaway beds - Safety requirements and testing - Part 2: Test methods; German version EN 1129-2:1995
DIN V ENV 1178-1	1995-04	Furniture - Childrens high chairs for domestic use - Part 1: Safety requirements (ISO 9221-1:1992, modified); German version ENV 1178-1:1994
DIN V ENV 1178-2	1995-04	Furniture - Childrens high chairs for domestic use - Part 2: Test methods (ISO 9221-2:1992, modified); German version ENV 1178-2:1994
DIN EN 1728	1995-04	Domestic furniture - Seating - Test methods for determination of strength and durability of the structure; German version prEN 1728:1994
DIN EN 1743-2	1995-04	Furniture - Outdoor tables for domestic, contract and camping use - Part 2: Mechanical safety requirements and test methods; German version prEN 1743-2:1994
DIN EN 1887	1995-06	Child care articles - Convertible high chairs - Safety requirements and test methods; German version prEN 1887:1995
DIN EN 716-2	1995-08	Furniture - Childrens cots and folding cots for domestic use - Part 2: Test methods; German version EN 716-2:1995
DIN EN 716-1	1995-12	Furniture - Childrens cots and folding cots for domestic use - Part 1: Safety requirements; German version EN 716-1:1995
DIN EN 1116	1995-12	Kitchen furniture - Co-ordination sizes for kitchen furniture and kitchen appliances; German version EN 1116:1995

Código	Publicação	Descrição
DIN EN 1153	1996-02	Kitchen furniture - Safety requirements and test methods for built-in and free standing kitchen cabinets and work tops; German version EN 1153:1995
DIN EN 1023-1	1996-05	Office furniture - Screens - Part 1: Dimensions; German version EN 1023-1:1996
DIN EN 1130-1	1996-07	Furniture - Cribs and cradles for domestic use - Part 1: Safety requirements; German version EN 1130-1:1996
DIN EN 1130-2	1996-07	Furniture - Cribs and cradles for domestic use - Part 2: Test methods; German version EN 1130-2:1996
DIN EN 1334	1996-07	Domestic furniture - Beds and mattresses - Methods of measurement and recommended tolerances; German version EN 1334:1996
DIN EN 312-3	1996-11	Particleboards - Specifications - Part 3: Requirements for boards for use in interior fitments (including furniture) in dry conditions; German version EN 312-3:1996
DIN EN 1022	1997-01	Domestic furniture - Seatings - Determination of stability; German version EN 1022:1996
DIN EN 527-3	1997-02	Office furniture - Tables and desks - Part 3: Physical and mechanical characteristics of the structure; test methods; German version prEN 527-3:1996
DIN EN 581-1	1997-08	Outdoor furniture - Seating and tables for camping, domestic and contract use - Part 1: General safety requirements; German version EN 581-1:1997
DIN EN 12720	1997-10	Furniture - Assessment of surface resistance to cold liquids (ISO 4211:1979, modified); German version EN 12720:1997
DIN EN 12721	1997-10	Furniture - Assessment of surface resistance to wet heat (ISO 4211-2:1993, modified); German version EN 12721:1997
DIN EN 12722	1997-10	Furniture - Assessment of surface resistance to dry heat (ISO 4211-3:1993, modified); German version EN 12722:1997
DIN EN 1725	1998-02	Domestic furniture - Beds and mattresses - Safety requirements and test methods; German version EN 1725:1998
DIN 68930	1998-06	Kitchen furniture - Requirements, Testing
DIN EN 1727	1998-06	Domestic furniture - Storage furniture - Safety requirements and test methods; German version EN 1727:1998
DIN V 61010	1998-08	Textiles - Upholstery fabrics for use in living areas - Minimum requirements and tests (Proposal for a European Standard)
DIN EN 13336	1998-10	Upholstery leather characteristics - Leather for furniture; German version prEN 13336:1998
DIN EN 13339	1998-10	Leather - Physical and mechanical tests - Determination of extension set; German version prEN 13339:1998
DIN EN 12527	1999-05	Castors and wheels - Test methods and apparatus; German version EN 12527:1998
DIN EN 12528	1999-05	Castors and wheels - Castors for furniture - Requirements; German version EN 12528:1998
DIN EN 12529	1999-05	Castors and wheels - Castors for furniture - Castors for swivel chairs - Requirements; German version EN 12529:1998
DIN EN 12532	1999-05	Castors and wheels - Castors and wheels for applications up to 1,1 m/s (4 km/h); German version EN 12532:1998
DIN EN 13453-1	1999-06	Furniture - Bunk beds and high beds for non domestic use - Part 1: Safety, strength and durability requirements; German version prEN 13453-1:1999
DIN EN 13453-2	1999-06	Furniture - Bunk beds and high beds for non domestic use - Part 2: Test methods; German version prEN 13453-2:1999
DIN EN 12221-2	1999-11	Changing units for domestic use - Part 2: Test methods; German version EN 12221-2:1999
DIN 68935	1999-12	Coordinating dimensions for bathroom furniture, appliances and sanitary equipment
DIN EN 581-3	1999-12	Outdoor furniture - Seating and tables for camping, domestic and contract use - Part 3: Mechanical safety requirements and test methods for tables; German version EN 581-3:1999
DIN EN 13721	2000-02	Furniture - Measurement of the surface reflectance; German version prEN 13721:1999
DIN EN 13722	2000-02	Furniture - Assessment of the surface gloss; German version prEN 13722:1999
DIN EN 12227-1	2000-04	Playpens for domestic use - Part 1: Safety requirements; German version EN 12227-1:1999
DIN EN 12227-2	2000-04	Playpens for domestic use - Part 2: Test methods; German version EN 12227-1:1999

Código	Publicação	Descrição
DIN EN 1730	2000-08	Domestic furniture - Tables - Test methods for determination of strength, durability and stability; German version of EN 1730:2000
DIN EN 1957	2000-08	Domestic furniture - Beds and mattresses - Test methods for the determination of functional characteristics; German version EN 1957:2000
DIN V ENV 12520	2000-08	Domestic furniture - Seating - Mechanical and structural safety requirements; German version ENV 12520:2000
DIN V ENV 12521	2000-08	Domestic furniture - Tables - Mechanical and structural safety requirements; German version ENV 12521:2000
DIN V ENV 581-2	2000-09	Outdoor furniture - Seating and tables for camping, domestic and contract use - Part 2: Mechanical safety requirements and test methods for sampling; German version ENV 581-2:2000
DIN EN 1970	2000-12	Adjustable beds for disabled persons - Requirements and test methods; German version EN 1970:2000
DIN EN 1023-3	2001-01	Office furniture - Screens - Part 3: Test methods; German version EN 1023-3:2000
DIN EN 747-1/A1	2001-02	Furniture - Bunk beds for domestic use - Part 1: Safety requirements; German version EN 747-1:1993/prA1:2000
DIN EN 12727	2001-02	Furniture - Ranked seating - Test methods and requirements for strength and durability; German version EN 12727:2000
DIN V ENV 13759	2001-02	Domestic furniture - Seating - Test methods for the determination of the durability of reclining and/or tilting mechanisms and operating mechanisms for convertible sofa beds; German version ENV 13759:2000
DIN 68861-1	2001-04	Furniture surfaces - Part 1: Behaviour at chemical influence
DIN 68861-7	2001-04	Furniture surfaces - Part 7: Behaviour subjection to dry heat
DIN 68861-8	2001-04	Furniture surfaces - Part 8: Behaviour on subjection to wet heat
DIN EN 12369-1	2001-04	Wood-based panels - Characteristic values for structural design - Part 1: OSB, particleboards and fibreboards; German version EN 12369-1:2001
DIN EN 14072	2001-04	Glass in furniture - Test methods; German version prEN 14072:2000
DIN EN 14073-2	2001-06	Office furniture - Storage furniture - Part 2: Safety requirements; German version prEN 14073-2:2000
DIN EN 14073-3	2001-06	Office furniture - Storage furniture - Part 3: Test methods for the determination of stability and strength of the structure; German version prEN 14073-3:2000
DIN EN 14074	2001-06	Office furniture - Tables and desks and storage furniture - Test methods for the determination of strength and durability of moving parts; German version prEN 14074:2000
DIN EN 204	2001-09	Classification of thermoplastic wood adhesives for non-structural applications; German version EN 204:2001
DIN EN 12765	2001-09	Classification of thermosetting wood adhesives for non-structural applications; German version EN 12765:2001
DIN 68871	2001-11	Furniture-designations
DIN V ENV 1729-1	2001-12	Furniture - Chairs and tables for educational institutions - Part 1: Functional dimensions; German version ENV 1729-1:2001
DIN V ENV 1729-2	2001-12	Furniture - Chairs and tables for educational institutions - Part 2: Safety requirements and test methods; German version ENV 1729-2:2001
DIN EN 14323	2002-02	Wood-based panels - Melamine faced boards for interior uses - Characteristics and test methods; German version prEN 14323:2001
DIN EN 438-1	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually called laminates) - Part 1: Introduction and general information; German version prEN 438-1:2002
DIN EN 438-2	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually called laminates) - Part 2: Determination of properties; German version prEN 438-2:2002
DIN EN 438-3	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually called laminates) - Part 3: Classification and specifications for laminates less than 2 mm thick intended for bonding on supporting substrates; German version prEN 438-3:2002

Código	Publicação	Descrição
DIN EN 438-4	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually caused laminates) - Part 4: Classification and specifications for compact laminates of thickness 2 mm and greater; German version prEN 438-4:2002
DIN EN 438-5	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually caused laminates) - Part 5: Classification and specifications for flooring grade laminates less than 2 mm thick intended for bonding to supporting substrates; German version prEN 438-5:2002
DIN EN 438-6	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually caused laminates) - Part 6: Classification and specifications for exterior-grade compact laminates of thickness 2 mm and greater; German version prEN 438-6:2002
DIN EN 438-7	2002-06	High-pressure decorative laminates (HPL) - Sheets based on thermosetting resins (usually caused laminates) - Part 7: Compact laminates and HPL composite panels for internal and external wall and ceiling finishes; German version prEN 438-7:2002
DIN EN 1335-2	2002-08	Office furniture - Office work chair - Part 2: Safety requirements; German version EN 1335-2:2000
DIN EN 1335-3	2002-08	Office furniture - Office work chair - Part 3: Safety test methods; German version EN 1335-3:2000
DIN EN 14465	2002-08	Textiles - Upholstery fabrics - Specification and methods of test; German version prEN 14465:2002
DIN 68840	2002-11	Hardware for furniture - Cabinet suspension - Determination of nominal load carrying capacity
DIN 68841	2002-11	Hardware for furniture - Flap stays - Requirements and testing
DIN 68851	2002-11	Hardware for furniture - Furniture locks and locking systems - Terms and definitions
DIN 68852	2002-11	Hardware for furniture - Furniture locks - Requirements and testing
DIN 68856-1	2002-11	Hardware for furniture - Terms and definitions - Part 1: Assembly fittings, shelf supports and hanging rails
DIN 68856-2	2002-11	Hardware for furniture - Terms and definitions - Part 2: Furniture hinges and flap hinges
DIN 68856-3	2002-11	Hardware for furniture - Terms and definitions - Part 3: Drawer slides and drawer systems
DIN 68856-6	2002-11	Hardware for furniture - Terms and definitions - Part 6: Cabinet suspension brackets
DIN 68856-8	2002-11	Hardware for furniture - Terms and definitions - Part 8: Sliding door gears
DIN 68857	2002-11	Hardware for furniture - Cup hinges and their mounting plates - Requirements and testing
DIN 68858	2002-11	Hardware for furniture - Drawer slides, drawers and extensions - Requirements and testing
DIN 68859	2002-11	Hardware for furniture - Roller fittings for sliding doors - Requirements and testing
DIN 68874-2	2002-11	Shelves and shelf bearers in cabinet furniture - Part 2: Requirements and testing shelf bearers
DIN 4550	2002-12	Office furniture - Self-supporting energized devices for the height adjustment of office work chairs - Safety requirements, testing
DIN EN 527-2	2003-01	Office furniture - Work tables and desks - Part 2: Mechanical safety requirements; German version EN 527-2:2002

D. Normas Técnicas do Brasil para Móveis (Normas ABNT)²⁷²

NBR12743	12/1992	Classifica mobiliário nacional, para os fins de sua identificação
NBR12666	08/1992	Define alguns termos gerais empregados na indústria moveleira
NBR13918	12/2000	Especifica os requisitos de segurança e métodos de ensaio relativos a berços infantis e berços dobráveis para uso doméstico
NBR13919	08/1997	Fixa condições exigíveis relativas à segurança de cadeiras altas de uso doméstico para crianças, com o objetivo de minimizar acidentes com crianças, resultantes do uso normal e do abuso razoavelmente previsível das cadeiras altas.
NBR13960	09/1997	Define termos empregados relativos a móveis para escritório.
NBR13961	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica os armários para escritório
NBR13962	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica as cadeiras para escritório.
NBR13963	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica os móveis para desenho para escritório
NBR13964	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica as divisórias para escritório.
NBR13965	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica os móveis para informática para escritório
NBR13966	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica as mesas para escritório
NBR13967	09/1997	Especifica características físicas e dimensionais e classifica os sistemas de estação de trabalho para escritório.
NBR14006	11/1997	Padroniza as classes e as dimensões para assentos e mesas escolares, que correspondem aos estágios de crescimento do alunado, data antropométrica, assegurando correta postura ao sentar, proteção à saúde e estruturação corporal do usuário.
NBR14007	11/1997	Fixa condições mínimas exigíveis para encomenda, fabricação e fornecimento de assentos e mesas escolares, usados em instituições educacionais em todo o País, exceto para escolas especiais. Aplica-se a assentos e mesas escolares novos e no estado em que são comercializados.
NBR14033	02/1998	Esta Norma define os termos que designam o mobiliário empregado nas cozinhas.
NBR14034	02/1998	Esta Norma padroniza as dimensões dos móveis de cozinha.
NBR14042	03/1998	Estabelece os diferentes tipos de conectores utilizados em móveis.
NBR14043	03/1998	Estabelece os diferentes tipos de dobradiças utilizados em móveis.

²⁷² Fonte: www.abnt.org.br

E. Criação de representações brasileiras no exterior²⁷³

2001

Nenhum posto criado

2002

1. **Decreto de 25 de junho de 2002** - Cria Escritório de Representação do Brasil em Abuja -Nigéria, e dá outras providências.
2. **Decreto 4.218**, de 7 de maio de 2002 - Cria a Embaixada do Brasil em Pyongyang, República Popular Democrática da Coréia, cumulativa com a Embaixada do Brasil em Pequim, República Popular da China.

2003

1. **Decreto de 18 de março 2003** - Cria a Embaixada do Brasil em São Tomé, República Democrática de São Tomé e Príncipe.
3. **Decreto de 25 de novembro 2002** - Cria a Embaixada do Brasil em Ierevan.
4. **Decreto de 17 de maio 2002** - Cria a Embaixada do Brasil em Díli, Timor Leste, extingue o Escritório de Representação do Brasil naquela localidade, e dá outras providências.

2004

1. **Decreto nº 5.309**, de 14 de dezembro 2004 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil em San Marino, República de San Marino, cumulativa com a Embaixada do Brasil em Roma, e dá outras providências.
2. **Decreto nº 5.308** de 14 de dezembro 2004 - Dispõe sobre a criação do Vice-Consulado do Brasil em Puerto Ayacucho, República Bolivariana da Venezuela.
3. **Decreto nº 5.307**, de 13 de dezembro 2004 - Dispõe sobre a criação do Consulado-Geral do Brasil em Atlanta, Estados Unidos da América.
4. **Decreto de 30 de setembro 2004** - Cria a Embaixada em Adis Abeba, República Democrática Federal da Etiópia.
5. **Decreto nº 5.202**, de 2 de setembro 2004 - Cria Escritório de Representação do Brasil em Ramalá, na Cisjordânia, e dá outras providências.
6. **Decreto nº 5.192**, de 19 de agosto 2004 - Extingue o Escritório de Representação do Brasil em Abuja, Nigéria, e transfere a sede da Embaixada naquele País para essa capital. (Em funcionamento)

2005

1. **Decreto 5.582**, de 16 de novembro de 2005 - Cria a Missão Permanente do Brasil junto à Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) e Organismos Internacionais Conexos, com sede em Viena.
2. **Decreto nº 5.633**, de 22 de dezembro de 2005 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil na República do Togo, com sede em Lomé.
3. **Decreto nº 5.632**, de 22 de dezembro de 2005 - Cria a Embaixada do Brasil na República Democrática Socialista do Sri Lanka, com sede em Colombo.

²⁷³ Fonte: Ministério das Relações Exteriores.

4. **Decreto nº 5.615**, de 13 de dezembro 2005 - Cria o Consulado-Geral do Brasil em Paris, República Francesa.
5. **Decreto nº 5.603**, de 6 de dezembro 2005 - Cria a Embaixada do Brasil na Comunidade das Bahamas, com sede em Nassau.
6. **Decreto nº 5.604**, de 6 de dezembro 2005 - Cria a Embaixada do Brasil na República do Benin, com sede em Cotonou.
7. **Decreto nº 5.590**, de 21 de novembro 2005 - Cria a Embaixada do Brasil na República do Sudão, com sede em Cartum.
8. **Decreto nº 5.589**, de 21 de novembro 2005 - Cria a Embaixada do Brasil na Guiné Equatorial, com sede em Malabo.
9. **Decreto nº 5.569**, de 31 de outubro 2005 – Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil na Croácia, com sede em Zagreb.
10. **Decreto nº 5.524**, de 25 de agosto 2005 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil em Belize, com sede em Belmopan.
11. **Decreto nº 5.461**, de 8 junho 2005 - Dispõe sobre a criação do Consulado do Brasil em Iquitos, República do Peru.
12. **Decreto nº 5.423**, de 14 de abril 2005 - Dispõe sobre a criação do Consulado-Geral do Brasil em Beirute, República Libanesa.
13. **Decreto nº 5.422**, de 14 de abril 2005 - Dispõe sobre a criação do Consulado-Geral do Brasil em Lagos, República da Nigéria.
14. **Decreto nº 5.409** de 1º de abril 2005 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil no Estado do Catar, com sede em Doha.
15. **Decreto nº 5.394** de 11 de março 2005 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil na República Unida da Tanzânia, com sede em Dar-es-Salam.
16. **Decreto nº 5.372** , de 17 de fevereiro 2005 - Dispõe sobre a criação do Consulado-Geral do Brasil em Genebra, Confederação Suíça.
17. **Decreto nº 5.370**, de 10 de fevereiro 2005 - Dispõe sobre a criação da Embaixada em Iauendê, República do Camerun.

2006

1. **Decreto nº 5.809**, de 19 de junho de 2006 - Cria o Consulado-Geral do Brasil em Mendoza, República Argentina.
2. **Decreto nº 5.808**, de 19 de junho de 2006 - Cria o Consulado-Geral do Brasil na República da Índia, com sede em Mumbai.
3. **Decreto nº 5.807**, de 19 de junho de 2006 - Cria a Embaixada do Brasil na República de Botsuana, com sede em Gaborone.
4. **Decreto nº 5.787**, de 24 de maio de 2006 - Cria o Consulado-Geral em Madri, Reino da Espanha.
5. **Decreto nº 5.771**, de 8 de maio de 2006 - Cria a Embaixada do Brasil na República da Zâmbia, com sede em Lusaca.
6. **Decreto nº 5.770**, de 8 de maio de 2006 - Cria a Embaixada do Brasil na República da Guiné, com sede em Conacri.
7. **Decreto nº 5.686**, de 31/01/2006 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil na República do Cazaquistão, com sede em Astana.
8. **Decreto nº 5.677**, de 18 de janeiro de 2006 - Cria a Missão do Brasil junto à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, com sede em Lisboa.

2007

1. **Decreto nº 6.305**, de 14 de dezembro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil em Santa Lúcia, com sede em Castries.

2. **Decreto nº 6.249**, de 1º de novembro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República da Eslovênia, com sede em Liubliana.
3. **Decreto nº 6.244**, de 19 de outubro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República Eslovaca, com sede em Bratislava.
4. **Decreto nº 6.238**, de 11 de outubro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República do Mali, com sede em Bamako.
5. **Decreto nº 6.237**, de 11 de outubro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República de Burkina Faso, com sede em Uagadugu.
6. **Decreto nº 6.236**, de 11 de outubro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República Islâmica da Mauritânia, com sede em Nouackchott.
7. **Decreto nº 6.235**, de 11 de outubro de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República do Congo, com sede em Brazzaville.
8. **Decreto nº 6.153**, de 10 de julho de 2007 – Cria o Vice-Consulado do Brasil na República da Guiana, com sede em Lethem.
9. **Decreto nº 6.152**, de 10 de julho de 2007 - Cria a Embaixada do Brasil na República do Montenegro, com sede em Podgorica, cumulativa com a embaixada em Belgrado.
10. **Decreto nº 6.113**, de 15 de maio de 2007 - Cria o Consulado-Geral do Brasil no Canadá, com sede em Vancouver.
11. **Decreto nº 6.055**, de 6 de março de 2007 - Cria a Delegação Permanente do Brasil junto à Organização de Aviação Civil Internacional (OACI), com sede em Montreal.

2008

1. **Decreto nº 6.612**, de 22 de outubro de 2008 - Cria a Embaixada do Brasil em Saint George's, Granada.
2. **Decreto nº 6.599**, de 9 de outubro de 2008 - Cria o Consulado-Geral do Brasil em Hamamatsu, no Japão.
3. **Decreto nº 6.587**, de 29 de setembro de 2008 - Dispõe sobre a criação da Embaixada do Brasil em Pyongyang, na República Democrática Popular da Coreia.
4. **Decreto nº 6.578**, de 25 de setembro de 2008 - Cria a Embaixada do Brasil em Baku, República do Azerbaijão.
5. **Decreto nº 6.437**, de 17 de abril de 2008 - Cria a Delegação do Brasil junto à Organização Mundial do Comércio e a outras Organizações Econômicas, com sede em Genebra, Confederação Suíça.
6. **Decreto nº 6.436**, de 17 de abril de 2008 - Cria o Consulado-Geral do Brasil nos Estados Unidos da América, com sede em Hartford.
7. **Decreto nº 6.435**, de 17 de abril de 2008 - Cria o Consulado-Geral do Brasil nos Estados Unidos da América, com sede em Washington, DC.
8. **Decreto nº 6.432**, de 14 de abril de 2008 - Cria a Embaixada do Brasil no Sultanato de Omã, com sede em Mascate.
9. **Decreto nº 6.343**, de 04 de janeiro de 2008 - Cria o Consulado-Geral do Brasil na República Bolivariana da Venezuela, com sede em Caracas.
10. **Decreto nº 6.342**, de 04 de janeiro de 2008 - Cria o Consulado-Geral do Brasil nos Estados Unidos Mexicanos, com sede na Cidade do México.

2009

1. **Decreto nº 6.989**, de 23 de outubro de 2009 - Cria o Consulado-Geral do Brasil em Istambul, na República da Turquia.
2. **Decreto nº 6.839**, de 06 de maio de 2009 - Cria o Consulado-Geral do Brasil em Cantão, na República Popular da China.

3. **Decreto nº 6.778**, de 18 de fevereiro de 2009 - Reabre a Embaixada do Brasil em Daca, República Popular de Bangladesh.
4. **Decreto nº 6.777**, de 18 de fevereiro de 2009 - Cria a Embaixada do Brasil em Saint John's, Antígua e Barbuda.
5. **Decreto nº 6.776**, de 18 de fevereiro de 2009 - Cria a Embaixada do Brasil em Kingstown, em São Vicente e Granadinas.
6. **Decreto nº 6.775**, de 18 de fevereiro de 2009 - Cria a Embaixada do Brasil em Roseau, na Comunidade da Dominica.
7. **Decreto nº 6.774**, de 18 de fevereiro de 2009 - Cria a Embaixada do Brasil em BasseTerre, em São Cristóvão e Névis.

2010

1. **Decreto nº 7.401**, de 22 de dezembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Palikir, nos Estados Federados da Micronésia, cumulativa com a Embaixada em Manila.
2. **Decreto nº 7.399**, de 22 de dezembro de 2010 – Cria o Consulado-Geral do Brasil em Faro, na República Portuguesa.
3. **Decreto nº 7.376**, de 01 de dezembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Tarawa, na República de Kiribati, cumulativa com a Embaixada em Wellington.
4. **Decreto nº 7.349**, de 27 de outubro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Lilongue, na República do Maláui.
5. **Decreto nº 7.348**, de 27 de outubro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Tbilisi, na República da Geórgia.
6. **Decreto nº 7.347**, de 27 de outubro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Bangui, na República Centro-Africana, cumulativa com a Embaixada em Brazzaville.
7. **Decreto nº 7.346**, de 27 de outubro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Majuro, na República das Ilhas Marshall, cumulativa com a Embaixada em Manila.
8. **Decreto nº 7.298**, de 01 de setembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Monróvia, na República da Libéria.
9. **Decreto nº 7.288**, de 01 de setembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Cabul, na República Islâmica do Afeganistão.
10. **Decreto nº 7.287**, de 01 de setembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Minsk, na República de Belarus.
11. **Decreto nº 7.286**, de 01 de setembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Sarajevo, na Bósnia e Herzegovina.
12. **Decreto nº 7.285**, de 01 de setembro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Talin, na República da Estônia.
13. **Decreto nº 7.242**, de 26 de julho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Katmandu, na República Federal Democrática do Nepal.
14. **Decreto nº 7.210**, de 11 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Mônaco, no Principado de Mônaco, cumulativa com a Embaixada em Paris.
15. **Decreto nº 7.209**, de 11 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Thimphu, no Reino do Butão, cumulativa com a Embaixada em Nova Délhi.
16. **Decreto nº 7.208**, de 11 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Melequeoque, na República de Palau, cumulativa com a Embaixada em Manila.
17. **Decreto nº 7.207**, de 11 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Suva, na República das Ilhas Fiji, cumulativa com a Embaixada em Camberra.
18. **Decreto nº 7.206**, de 11 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Yaren, na República de Nauru, cumulativa com a Embaixada em Camberra.
19. **Decreto nº 7.202**, de 2 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Honiara, nas Ilhas Salomão, cumulativa com a Embaixada em Camberra.
20. **Decreto nº 7.201**, de 2 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Apia, no Estado Independente da Samoa, cumulativa com a Embaixada em Wellington.

21. **Decreto nº 7.198**, de 2 de junho de 2010 – Cria o Consulado do Brasil, em Saint Georges de l'Oyapock, na Guiana Francesa.
22. **Decreto nº 7.197**, de 2 de junho de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Funafuti, em Tuvalu, cumulativa com a Embaixada em Wellington.
23. **Decreto nº 7.181**, de 20 de maio de 2010 – Cria o Consulado-Geral do Brasil em Bruxelas, no Reino da Bélgica.
24. **Decreto nº 7.076**, de 26 de janeiro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Freetown, na República de Serra Leoa.
25. **Decreto nº 7.074**, de 26 de janeiro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Yangon, na União de Myanmar.
26. **Decreto nº 7.073**, de 26 de janeiro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Tirana, na República da Albânia.
27. **Decreto nº 7.072**, de 26 de janeiro de 2010 – Cria a Embaixada do Brasil em Nicósia, na República de Chipre.

2011

Nenhum posto criado