

O QUE ACONTECEU COM AS FIRMAS DE MÓVEIS DE ARAPONGAS NO PERÍODO DE 2009 A 2019

WHAT HAPPENED TO ARAPONGAS FURNITURE FIRMS FROM 2009 TO 2019

Marcelo VARGAS
Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
marcelo.vargas@unespar.edu.br

Aprovado em 04/2025

Resumo

A indústria moveleira tem no design um dos fatores mais importantes de competitividade e diferenciação de produto. Porém, esse fator não é suficiente para manter a firma no mercado. Assim, o objetivo do estudo é analisar os fatores que afetam essa situação. Para isso, foi realizado uma pesquisa bibliográfica desses fatores, uma pesquisa documental nos questionários respondidos por 36 firmas de móveis em 2009 e uma entrevista com a diretoria do Arranjo Produtivo Local (APL) de móveis de Arapongas. Após análise dos documentos e das informações coletadas, observou-se que os motivos que impactaram na condição das firmas foram, principalmente, a inovação e as capacidades, habilidades e qualificações do empresário e dos colaboradores. Esse resultado e observações servem de instrumento de pesquisa e orientação para futuros trabalhos dessa indústria ou de outras.

Palavras-chave: Crescimento. Falência. Inovação. Empresário. Indústria moveleira.

Abstract

Design is one of the most important factors for competitiveness and product differentiation in the furniture industry. However, this factor is not enough to keep the firm in the market. Thus, the objective of the study is to analyze the factors that affect this situation. For this, a bibliographical research of these factors was carried out, a documental research in the questionnaires answered by 36 furniture companies in 2009 and an interview with the board of the Arranjo Produtivo Local (APL) of furniture of Araçatuba. After analyzing the documents and information collected, it was observed that the reasons that impacted the condition of the firms were, mainly, innovation and the capabilities, skills and qualifications of the entrepreneur and employees. This result and observations serve as a research instrument and guidance for future work in this industry or others.

Keywords: Growth. Bankruptcy. Innovation. Entrepreneur. Furniture industry.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de móveis caracteriza-se pelo uso intensivo de mão de obra, normalmente nas pequenas firmas, utilização de equipamentos e máquinas, nas médias e grandes, e fraca barreira à entrada. É marcada por uma estrutura de mercado na qual existem segmentos produtivos envolvidos em distintas trajetórias tecnológicas e conectados a nichos diferenciados. O design é um dos fatores mais importantes nessa indústria, proporcionando diferenciação de produto e sendo um elemento fundamental na concorrência das firmas.

Os artigos, dissertações e teses publicados sobre a indústria moveleira do Brasil e do exterior tem tratado de suas características, como abordagens estruturais, aglomerações (cluster ou arranjos), análise de qualidade, certificação florestal,

desafios das firmas, design, estratégias de produção, exportações e importações, gestão empresarial, inovações tecnológicas, mão de obra, matéria-prima utilizada, matriz insumo-produto, métodos de custeio, resíduos da indústria, sustentabilidade, entre outros. Por sua vez, não se encontram trabalhos que estudam os fatores que impactam no crescimento, decréscimo, desaparecimento ou estabilidade das firmas dessa indústria. Para isso, é preciso ter informações de anos anteriores e de características dessas firmas, de modo que possa ser apresentado, analisado, discutido e comparado com base na situação atual das mesmas, buscando captar o que levou a estarem nessa condição.

Dessa forma, nesse artigo, optou-se por estudar o aglomerado moveleiro de Araçatuba, pois é o principal do estado do Paraná e terceiro do Brasil (Bento Gonçalves [RS] e Grande São Paulo [SP] estão classificados em primeiro e segundo lugar, respectivamente) quanto ao número de firmas de móveis (3,49%), pessoal ocupado nessa indústria (8,73%) e números de peças produzidas (8,31%), dados de 2020 (adaptado de IEMI, 2021). Assim, a questão que este artigo procura responder é: “o que tem levado as firmas de móveis de Araçatuba a crescerem, decrescerem, desaparecerem ou manterem-se estáveis no mercado?” Dentre as possibilidades, destaca-se inovação, conhecimento do empresário e dos funcionários. Além disso, a concorrência e colaboração entre as firmas da mesma indústria.

Isso posto, o objetivo é analisar os fatores que influenciaram a alteração ou não da situação de mercado das firmas de móveis araçatubenses. Para isso, apresentou-se a fundamentação teórica sobre inovação, papel do empresário, profissionalização dos colaboradores, disponibilidade de conhecimento, competitividade e colaboração entre firmas.

Também, destacou-se informações sobre a situação das firmas após dez anos da pesquisa realizada em 2009, mostrando os motivos que as levaram a crescerem, manterem-se estáveis no mercado, reduzirem de tamanho ou fecharem. Ao final, de um modo geral, conclui-se sobre os elementos que impactaram positivamente ou negativamente para a alavancagem ou não das firmas moveleiras no mercado.

2 FATORES DE CRESCIMENTO, DECRESCIMENTO, CONTINUIDADE OU DESCONTINUIDADE DAS FIRMAS

Um conjunto de fatores ou somente um deles pode levar as firmas a terem crescimento, decréscimo, apenas sobreviverem no mercado ou falirem. Dentre os fatores, tem-se inovação; investimento; papel do empresário; conhecimento e capacitação dos colaboradores; cooperação com outras firmas ou fornecedores; clientes; concorrentes, entre outros. A dificuldade é escolher qual ou quais impactam positivamente na firma, pois dependendo da escolha ou escolhas, o resultado poderá ser negativo.

Para Schumpeter (1997), o crescimento da firma ocorre através da inovação e do papel do empresário nas mudanças das condições internas e externas. O empresário, segundo o autor, é relevante para o crescimento da firma, pois ele é responsável por fazer a inovação acontecer, realizando empreendimentos e combinações novas. Porém, sua capacidade de observar e avaliar todas as variáveis envolvidas no complexo processo empresarial pode levar a incertezas e riscos para o negócio (CABRAL; YONEYAMA, 2008). Ou seja, uma estimativa incorreta da quantidade demandada leva a uma produção excedente ou insuficiente, assim como um erro na tendência de mercado conduz a investimentos desajustados em infraestrutura.

Na inovação, para Schumpeter (1997), o processo pode ocorrer de várias formas, como a introdução de um novo produto ou uma nova qualidade, criação de um novo método de produção ou uma nova maneira de distribuição comercial de um produto, abertura de um novo mercado, nova fonte de matéria-prima e estabelecimento de uma nova estrutura de mercado para uma determinada indústria. No caso da distribuição comercial, pode haver uma relação direta ou indireta entre firma e consumidor. Na direta, a ligação ocorre entre firma e consumidor, sem intermediários. Contudo, isso seria mais caro e demorado, pois é um processo longo e complexo. Isto é, a firma precisaria ter uma ou várias equipes para desenvolver a divulgação do produto, a venda, a entrega, a assistência, entre outras. Na indireta, há intermediários que compram e vendem os produtos aos consumidores, sendo o canal de distribuição do produto. Nessa situação, a ligação entre firma e agente de distribuição cria relações intermediárias que apoiam e orientam o fluxo dos produtos ou serviços até os consumidores, influenciando a dinâmica e lucratividade da firma. Assim, os canais intermediários de distribuição conseguem: atender individualmente os consumidores; fornecer dados e informações sobre o mercado e preços; dividir os riscos parciais ou totais do negócio, por meio da transferência de direito dos bens; e alocar os produtos das firmas em mais regiões (MAXIMIANO, 2011).

Ademais, Schumpeter (1961) enfatiza a profissionalização crescente da atividade inovativa, como resultante do trabalho coletivo e profissional das pessoas dentro da organização empresarial. Simon (1957) diz que as firmas agrupam as “pequenas” capacidades das mentes das pessoas e suas racionalidades limitadas de forma a conseguirem coletivamente o que não conseguiriam isoladamente. Para Alchian e

Demsetz (1972) a firma é uma forma de organização da atividade produtiva em equipe. Ou seja, a firma (equipe) precisa ter a capacidade de identificar, absorver e entender o conhecimento técnico disponível.

Esse conhecimento pode ser encontrado tanto interno quanto externamente à firma (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Internamente, nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, na experiência e qualificação dos profissionais (equipe), entre outros. Profissionais altamente qualificados (com graduação ou pós-graduação) trazem novos conhecimentos para as firmas, sendo um agente importante em suas estratégias, especialmente na utilização de novas tecnologias. Ademais, o conhecimento interno contribui para que a equipe possa analisar, entender, adquirir, implantar e aprender a usar uma nova tecnologia (SCHILLER; LEE, 2015). Por sua vez, externamente, na interação com agências governamentais; associações de classes; clientes; feiras; firmas concorrentes; fornecedores de componentes, equipamentos e insumos; institutos de pesquisa; universidades; visitas técnicas; entre outros. Assim, as várias fontes de conhecimento são fundamentais para a compreensão da maneira como é conduzido o processo inovativo na firma. Logo, esse processo impacta em sua capacidade científica, organizacional e tecnológica (LEMOS, 1999).

Dessa forma, Chandler Junior (1990) relata que a realização das atividades da firma depende do conhecimento, experiência, habilidade e trabalho da equipe, sendo estas capacidades a fonte de competitividade. Segundo Possas (1985), o comportamento da firma afeta o mercado, da mesma forma que o mercado afeta e determina o comportamento da firma. Assim, a concorrência entre as firmas vai além da disputa de parcelas de mercado, como também está relacionada aos

preços, colaboração entre as firmas, certificação, entre outras.

Com a certificação de produtos ou serviços, a firma garante sua competitividade no mercado, compreendendo um diferencial (SCHMIDT, 2000). Segundo Machado (2000), a certificação é um instrumento que propicia confiabilidade e credibilidade dos produtos, serviços ou firmas aos consumidores. Os certificados podem ser de teste, de conformidade, do fornecedor, de pessoal, internacional, entre outros. Gryna (1992) diz que o certificado é um documento que mostra que o produto ou serviço está em conformidade com a especificação ou adequação de uso. Garante que o produto ou serviço passou por testes e controles, mostrando que a firma segue padrões e normas.

No caso da colaboração entre as firmas, Marceau (1995) diz que as relações de cooperação e concorrência entre firmas de uma mesma indústria são essenciais para a vantagem competitiva de todos os envolvidos. Segundo o autor, a cooperação na inovação contínua e a pressão competitiva proporcionam resultados positivos para todo o conjunto de agentes ligados a essa indústria. Assim, com as mudanças na dinâmica concorrencial, a disponibilidade de informações e a comunicação, as firmas precisam definir estratégias competitivas de maneira global, pois a articulação visando apenas a concorrência dos mercados nacionais ou locais, de forma isolada, não condiz com a realidade (SHIMA, 2006).

A concorrência entre as firmas baseada no preço, faz com que, por exemplo, o preço baixo posicione a firma em uma condição de liderança ou insira uma nova firma rapidamente no mercado. Essa estratégia funciona para algumas firmas de algumas indústrias. Porém, essa escolha empresarial é arriscada e demanda cuidados, pois preço baixo não é suficiente para manter uma

firma no mercado, na liderança ou introduzi-la. Desse modo, outras variáveis também são importantes, como qualidade, por exemplo, que deve estar incluído no produto ou serviço, para que o cliente perceba que está comprando valor e não apenas pagando um preço (KOTLER, 2021).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo exploratório foi realizado em duas partes. Inicialmente, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica para apresentar os fatores que influenciam o crescimento, decréscimo, fechamento ou estabilidade da firma. Depois, fez-se uma pesquisa documental em questionários aplicados em 2009 nas firmas moveleiras de Arapongas, e uma entrevista que procurou saber a situação que as firmas (que responderam o questionário) se encontravam em 2019. Segundo Gil (2002), o principal objetivo da pesquisa exploratória é a investigação de intuições ou o desenvolvimento de informações. Para Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa, normalmente, é representada por pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Na primeira parte, a pesquisa bibliográfica propiciou a apresentação do embasamento teórico que serviu como sustentação para analisar a situação das firmas no mercado após dez anos da pesquisa realizada em 2009. Para isso, expôs-se os fatores que impactaram nessa mudança, sendo eles, a competitividade, conhecimento, cooperação, inovação, investimento, papel do empresário e profissionalização dos colaboradores.

Na segunda parte, resgatou-se os questionários respondidos por 36 firmas de móveis na pesquisa de 2009. Depois, a partir dessa relação das firmas pesquisadas, efetuou-se uma entrevista com a diretoria do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Arapongas, a qual buscou-se saber a

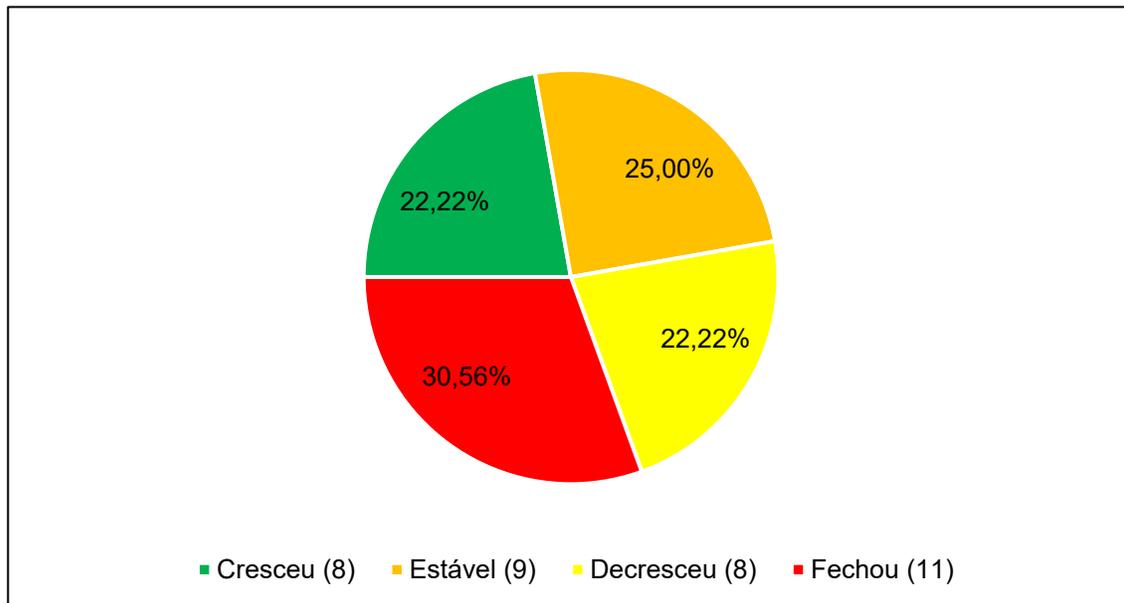
situação das firmas em 2019. Ou seja, as firmas tinham crescido, decréscido, se mantido na mesma situação ou fechado. Além disso, também coletou-se informações sobre as razões que levaram as firmas a estarem nessa conjuntura. Para Gil (2002), a entrevista apresenta maior flexibilidade, tendo como objetivo, maior familiaridade com as informações a serem estudadas, deixando-as mais claras.

Após a coleta das informações da entrevista, estas foram tabuladas e analisadas conjuntamente com os dados de 2009. Na apresentação dos resultados, os dados de 2019 foram estruturados em tabelas, com utilização de textos para descrever as particularidades, relacionando-os com as informações de 2009 e a fundamentação. Por fim, apresentou-se a conclusão do artigo.

4 SITUAÇÃO DAS FIRMAS DE MÓVEIS APÓS DEZ ANOS

Em 2009, analisou-se a evolução das características de aglomerado da industrial moveleira de Arapongas. Esse artigo, apresenta a situação que as firmas estão após dez anos. Ou seja, as firmas cresceram, mantiveram-se estáveis, decresceram ou fecharam. O Gráfico 1 mostra o resultado inicial da pesquisa. Nas subseções seguintes são apresentados e analisados os motivos que levaram as firmas a estarem na condição que se encontram.

Observa-se que menos da metade das firmas cresceram ou mantiveram-se estáveis no mercado. Por outro lado, quase um terço das firmas fecharam as portas (faliram). Quando se acrescenta a esse percentual aquelas que diminuíram de tamanho, tem-se mais da metade. Nas subseções seguintes é apresentado as particularidades quanto a cada situação.

GRÁFICO 1 – SITUAÇÃO DAS 36 FIRMAS

FONTE: O autor (2019).

4.1 O QUE LEVOU AS FIRMAS A CRESCEREM

A primeira situação apresenta as firmas de móveis de Arapongas que cresceram no período de 2009 a 2019 e os motivos (de forma resumida na Tabela 1) que as levaram a crescer. Estas firmas empregavam, à época, aproximadamente, 1300 funcionários, e eram compostas por 4 firmas de pequeno porte, 3 de médio e 1 de grande. Em 2019, o número de funcionários aumentou para quase 1500 e a composição das firmas manteve-se a mesma.

No primeiro motivo, pode-se dizer que a inovação de produtos e novas linhas tem uma ligação com os dados coletados em 2009, pois naquela época as três firmas haviam apontado que a concepção de novos produtos era a principal atividade de inovação desenvolvida pela firma. Segundo Schumpeter (1997), o crescimento da firma ocorre por meio da inovação. Uma das firmas adequou-se e conseguiu a certificação técnica para produção de berços, usufruindo desse

documento para crescer. Para Schmidt (2000) quando a firma certifica-se ela garante sua competitividade no mercado. Logo, verifica-se que as três firmas cresceram devido ao direcionamento de seus esforços na inovação, seja de produtos, linhas ou certificação.

TABELA 1 – FIRMAS QUE CRESCERAM

Nº FIRMAS	%	MOTIVO
3	37,50	Inovação de produtos e novas linhas de produtos
2	25,00	Inovação de produtos, novas linhas e não vender para grandes redes
2	25,00	Inovação de produtos e aumento na diversificação
1	12,50	Melhora na qualidade da linha de produtos
8	100,00	TOTAL

FONTE: O autor (2019).

O segundo motivo, apontado por duas firmas, apresentada três explicações, sendo duas iguais ao primeiro motivo, e uma, não vender para grandes redes de lojas. Essas redes buscam sempre o primeiro preço, ou seja, compram, um determinado tipo de produto, da firma que lhe oferecer o menor preço. Assim, para a firma conseguir vender, o preço do produto acaba ficando próximo ao custo. Ademais, essas redes não mantêm compras constantes da mesma firma, pois em um mês compram de uma, no mês seguinte compram de outra que tenha o preço mais barato, e assim por diante. Essa situação causa um descontrole na produção da firma, haja vista que quando vende para uma grande rede tem muita produção e precisa entregar rapidamente (exigência da rede). Porém, quando há um corte na compra da rede, a produção tem uma grande queda, refletindo em toda a estrutura da firma. Logo, para que a venda a uma grande rede seja viável, mesmo com preço próximo ao custo, é preciso que seja constante. Normalmente, as vendas para uma grande rede acontecem por meio de contato direto de um diretor ou gerente de vendas.

Essas duas firmas do segundo motivo não vendem para grandes redes, pois não desejam disponibilizar seus produtos a preços próximos ao custo, com variações mensais nas vendas e realizadas de forma direta. Por isso, informaram

em 2009 que seu principal canal de comercialização eram representantes comerciais. Isso mostra que as firmas buscam se projetar indiretamente no mercado, diversificando seu nicho de clientes, não ficando dependente de poucos ou apenas um. Segundo Maximiano (2011), quando a firma busca a distribuição indireta de seus produtos, pode haver um ou mais intermediários na relação entre indústria e consumidor. Ou seja, a firma vende seu produto para varejistas (intermediários) e estes, vendem para o consumidor final. Assim, quanto mais intermediários a firma tiver, mais ela pode pulverizar seus produtos no mercado, não ficando dependente de um ou poucos varejistas.

No terceiro motivo, além das firmas inovarem em produtos, elas aumentaram a diversificação. Uma delas diversificou sua linha de produtos, criando sete marcas diferentes. Em 2009, as duas firmas apontaram que a principal fonte de informações tecnológicas eram as feiras e congressos nacionais e internacionais, pois nesses locais os empresários, diretores ou gerentes podem conhecer o que o mercado mundial tem ofertado. Além disso, são espaços que trazem os acessórios, os equipamentos, as máquinas e as matérias-primas mais modernas disponíveis no mercado nacional e mundial. Para Lemos (1999), o conhecimento adquirido externo à firma influencia o processo de inovação, modificando

sua capacidade tecnológica, organizacional e científica de desenvolver seus produtos. Assim, o conhecimento absorvido nesses eventos é transformado em inovação de produtos ou linhas pelos gestores.

A melhora na qualidade da linha é o quarto motivo de crescimento destacado por uma firma. Essa indicou em 2009 que a melhoria da qualidade dos produtos/linha é efeito do desenvolvimento tecnológico adotado. Para Schiller e Lee (2015), o conhecimento interno corrobora com a utilização de uma nova tecnologia, impactando na capacidade da firma de promover o processo de inovação. Desse modo, quando a firma utiliza de novos conhecimentos em tecnologia, ela consegue promover inovação em produtos através da qualidade, colaborando com seu crescimento.

4.2 MOTIVOS QUE MANTIVERAM AS FIRMAS ESTÁVEIS NO MERCADO

A segunda situação traz as firmas de móveis que se mantiveram estáveis no mercado no período de 2009 a 2019 e os motivos (de forma resumida na Tabela 2) que as levaram a permanecer nessa condição. Essas firmas empregavam, à época, cerca de, 1000 funcionários, e eram compostas por 1 microempresa, 5 firmas de pequeno porte e 3 de médio. Em 2019, o número de funcionários manteve-se, praticamente, com a mesma quantidade e a composição das firmas passou a ser de 1 microempresa, 4 firmas de pequeno porte e 4 de médio. Observa-se uma redução no número de firmas de pequeno porte e um aumento nas firmas de porte médio.

No primeiro motivo, as firmas permaneceram na mesma situação devido aos investimentos. Isto é, segundo os dados coletados em 2009, as seis

TABELA 2 – FIRMAS QUE SE MANTIVERAM NA MESMA SITUAÇÃO

Nº FIRMAS	%	MOTIVO
6	66,67	Investimentos
2	22,22	Inovação na linha e aumento na diversificação de produtos
1	11,11	Não vender para grandes redes
9	100,00	TOTAL

FONTE: O autor (2019).

Portanto, observou-se nessa subseção que o crescimento das firmas foi desencadeado, predominantemente, pelas inovações realizadas em produtos, linhas, diversificações, qualidades, entre outras. Na subseção seguinte, verifica-se que as inovações também são um elemento importante na permanência estável das firmas no mercado.

firmas indicaram, à época, que tinham uma perspectiva de investir, aproximadamente, 2% do faturamento em qualificação da mão de obra, compra ou troca de máquinas e equipamentos, ampliação da área ou instalações, e em novos produtos. Além disso, todas apontaram que os novos produtos seriam desenvolvidos dentro firma. Percebe-se que os investimentos não geraram o mesmo impacto nessas firmas comparado com as oito que cresceram, conforme

descrito anteriormente (Tabela 1). Segundo Cabral e Yoneyama (2008), a capacidade do empresário de analisar todas as variáveis relacionadas ao desenvolvimento do negócio pode gerar resultados distintos dos esperados ou projetados. Assim, pode-se dizer que essas firmas não cresceram em função de não terem conseguido investir o percentual esperado ou os investimentos não provocaram o resultado desejado. Porém, mantiveram as firmas estáveis no mercado.

O segundo motivo mostra uma firma inovando por meio de uma nova linha de produtos e outra aumentando a diversificação de produtos. Em 2009, as duas firmas indicaram que a principal fonte de informações tecnológicas eram as feiras e congressos. Essa situação também foi destacada por duas firmas na Tabela 1. Para Nonaka e Takeuchi (1995) as fontes internas e externas de conhecimento influenciam a condução do processo inovativo na firma. Ou seja, o conhecimento assimilado nesses eventos pode ser convertido em inovação de linhas ou diversificação de produtos pelos gestores. Contudo, verifica-se que essas firmas não conseguiram crescer igual as duas firmas apresentadas na Tabela 1. Segundo Cabral e Yoneyama (2008), as incertezas e riscos do processo empresarial podem levar a observações e análises incorretas do processo, causando informações e resultados distintos dos esperados. Isso indica que os processos inovativos não foram suficientes para promover crescimento, mas mantiveram as duas firmas estáveis no mercado.

O terceiro motivo, destacado por uma firma, também foi apresentado por duas firmas na Tabela 1. Essa firma procura variar seu mercado de clientes, não ficando dependente de poucos clientes ou apenas de uma grande rede. Em 2009, o único canal de comercialização era por meio de representantes comerciais. Assim, as vendas da

firma são distribuídas através da carteira de clientes desses representantes, conseguindo pulverizar para diversos clientes e regiões. Nos dados de 2009, a firma informou que atendia o mercado local, estadual, nacional e internacional. Para Maximiano (2011), se a firma tiver diversos varejistas (intermediários) ela consegue ter uma cobertura apropriada do mercado. Desse modo, a escolha de comercializar seus produtos por meio de representantes facilita esse processo.

4.3 CAUSAS DA REDUÇÃO NO TAMANHO DAS FIRMAS

A terceira situação mostra (de forma resumida na Tabela 3) as firmas que decresceram no período de 2009 a 2019 e os motivos que as levaram a decrescer. Essas firmas empregavam, à época, em torno de 2100 funcionários, e eram compostos por 1 microempresa, 2 firmas de pequeno porte, 4 de médio e 1 de grande. Em 2019, o número de funcionários diminuiu para, aproximadamente, 1300, e a composição das firmas passou a ser de 2 microempresas, 2 firmas de pequeno porte e 4 de médio. Observa-se que não há mais uma firma de grande porte e houve um aumento de microempresas.

TABELA 3 – FIRMAS QUE DECRESCERAM

Nº FIRMAS	%	MOTIVO
3	37,50	Queda nas vendas
3	37,50	Queda nas vendas corporativas
2	25,00	Não conseguiu a certificação técnica de berços
8	100,00	TOTAL

FONTE: O autor (2019).

No primeiro motivo, as firmas apresentaram queda nas vendas em razão de venderem para grandes redes. Essas redes compram em grandes volumes, mas não mantêm compras constantes. Isso causa uma volumosa produção quando existe venda e uma enorme ociosidade quanto a venda não ocorre. As oscilações provocaram dificuldades administrativas e financeiras para as firmas. Das três firmas desse motivo, duas encontravam-se em recuperação judicial em 2019. Em 2009, duas firmas apontaram que seus principais concorrentes eram produtores regionais (que fazem parte do aglomerado moveleiro de Arapongas). Além disso, as três firmas relataram que não pretendiam associar-se com outras firmas para ampliar mercado. Segundo Marceau (1995), as relações de competitividade e colaboração entre as firmas de uma mesma indústria são a chave para promoverem vantagens de competitividade. Percebe-se que, ao invés de unirem forças (colaborarem) e buscarem novos mercados ou menores custos visando uma melhor lucratividade com as vendas para as grandes redes, as firmas acabam concorrendo entre si, brigando pela mesma fatia de mercado.

O segundo motivo foi a queda de 80% nas vendas de móveis para escritório. Essa queda foi influenciada pela desaceleração da economia

brasileira no período de 2009 a 2019, especialmente nos anos de 2009, 2015 e 2016, que o Produto Interno Bruto (PIB) foi negativo (IBGE, 2020). Essa desaceleração reduziu os investimentos dos empresários, que ficaram preocupados com os rumos da economia do país. Com isso, houve uma diminuição nas compras de equipamentos, máquinas, móveis para escritório, entre outras.

Além disso, as firmas de móveis corporativos sofreram concorrência internacional, tendo dificuldades para competir, devido ao preço menor dos móveis para escritório importados. Em razão do Acordo de Comércio Preferencial (ACP), entre Mercosul e Índia, que passou a vigorar a partir de junho de 2009, a Índia passou a ser o principal país de importação de móveis de metal (cadeiras, principalmente) (VARGAS, 2020).

TABELA 4 – FIRMAS QUE FECHARAM

Nº FIRMAS	%	MOTIVO
6	54,55	Má gestão
2	18,18	Falta de competitividade
2	18,18	Queda nas vendas
1	9,09	Redução da demanda de produto
11	100,00	TOTAL

FONTE: O autor (2019).

Em 2009, das três firmas desse motivo, duas delas tinham como principal concorrente as firmas nacionais, enquanto para uma delas eram as locais. Percebe-se que, à época, elas não tinham preocupação com o mercado internacional, pois o ACP era recente e ainda não estava afetando o mercado interno. Segundo Shima (2006), houve uma intensificação na concorrência a nível mundial, haja vista a maior disponibilidade de informações e comunicação, passando as firmas a terem concorrência de todo o mundo, deixando de competir apenas a nível nacional ou local. Em função disso, com a queda nas vendas corporativas e a dificuldade de competir no mercado nacional, das três firmas desse motivo, uma delas buscou diversificar seu ramo de atividade, como alternativa de sobrevivência. Ela aproveitou seu espaço físico e algumas máquinas para fabricar acessórios de metal para outras firmas de móveis. As outras duas mantiveram-se vendendo móveis para escritório.

No terceiro motivo, a falta de certificação causou um impacto negativo nas vendas das firmas. Essa certificação era compulsória, à época, e os critérios para obtenção foi estabelecido pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), através da Portaria nº 269/2011 e suas complementares (Portarias nº 594/2013 e nº 243/2015), a qual

visava à prevenção de acidentes com crianças e bebês em berços infantis. Machado (2000) relata que a certificação propicia credibilidade e confiabilidade aos consumidores. Com isso, apesar da certificação ser compulsória, os consumidores começaram a demandar produtos certificados.

As duas firmas desse motivo ainda não tinham a documentação e estavam tendo dificuldades para obter, haja vista ser um processo com vários detalhes técnicos, alto custo e demorado. Em 2016, o Inmetro publicou a Portaria nº 53, que aprovou o Regulamento Técnico de Qualidade e os Requisitos de Avaliação da Conformidade para Berços Infantis. Segundo o documento, a partir de 02/02/2019 apenas berços que estivessem certificados poderiam ser comercializados no mercado brasileiro, forçando as firmas a obterem a certificação para poderem continuar comercializando seus produtos.

Em 2009, das duas firmas desse motivo, uma não utilizava nenhum tipo de norma. Porém, uma delas empregava as normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para a fabricação de móveis, disponibilizadas pelo Comitê Brasileiro do Mobiliário, que é representado pela sigla CB-15. Observa-se que as duas tiveram dificuldades para obtenção da

certificação técnica para berços infantis, mesmo uma firma usando das normas da ABNT para móveis. Isso fez as vendas caírem e, conseqüentemente, houve redução no tamanho da firma. Ou seja, a falta do certificado foi um diferencial negativo para as firmas, pois suas vendas foram afetadas diretamente.

4.4 POR QUE AS FIRMAS FECHARAM?

As firmas fecham por várias causas. A Tabela 4 traz as onze firmas de móveis de Arapongas que funcionavam em 2009 e que, em 2019, não existiam mais. A tabela também mostra, de forma resumida, os motivos que levaram as firmas a fecharem. Essas firmas empregavam, à época, aproximadamente 1100 funcionários, e eram formadas por 3 microempresas, 4 empresas de pequeno porte e 4 de médio.

No primeiro motivo, a má gestão pode estar relacionada a vários elementos, como clientes, empresário(s), finanças, fornecedores, mercado, recursos pessoais, entre outros. Percebe-se que não é possível determinar um elemento isolado como responsável pela má gestão, mas uma combinação deles. Um elemento que influencia é a qualidade da mão de obra e o quantitativo de pessoal ocupado na inovação. Em 2009, considerando o grau mais alto de instrução do pessoal da produção, das seis firmas desse motivo, três tinham, em torno de, 13% dos seus funcionários com formação técnica; uma tinha 35% e outra 70% com 2º grau completo de instrução; e uma tinha 100% dos seus funcionários com 2º grau incompleto. No administrativo, a situação era um pouco diferente, com uma firma tendo 13%, outra 30% e duas com 50% do pessoal com ensino superior. Uma tinha 100% dos funcionários com formação técnica e outra 100% com 2º grau completo. Para Schiller e Lee (2015), as habilidades e

qualificações dos funcionários são essenciais para as atividades estratégicas das firmas, principalmente na absorção, estabelecimento e utilização de novas tecnologias. Observou-se, à época, que apenas uma firma destinava 5% do seu pessoal para inovação ou design de produtos, não sendo suficiente para mantê-la no mercado até 2019.

No segundo motivo, a falta de competitividade pode ser atribuída a diversos fatores, como capacidade de atendimento, prazo de entrega, preço, qualidade do produto, serviço pós-venda, entre outros. Igualmente a má gestão, não é possível estabelecer um único fator como causa da falta de competitividade, mas um conjunto deles. Em 2009, as duas firmas apontaram que o fator principal para as manter mais competitiva era o preço. Segundo Kotler (2021), a estratégia empresarial baseada no preço competitivo é arriscada e demanda cuidados, pois se o empresário escolher adotar apenas preço baixo e não considerar as demais estratégias competitivas, pode ser que essa variável não seja suficiente manter a firma no mercado. Logo, percebe-se que esse fator é importante, mas concentrar os esforços de competitividade somente nele não manteve as firmas no mercado.

A queda nas vendas foi o terceiro motivo de fechamento das firmas, devido as suas vendas estarem concentradas nas grandes redes. Estas compram em volumes gigantescos, exige uma grande produção das firmas. Contudo, as redes não permanecem realizando compras continuamente, fazendo com que as firmas tenham ociosidade na produção, gerando dificuldades administrativas e financeiras. Em função disso, uma das firmas, que estava caminhando para fechar, foi vendida para outra do mesmo ramo. Em 2009, as duas firmas apontaram que não pretendiam associar-se a outras para ampliar ou manter-se no mercado.

Para Marceau (1995), as relações de colaboração entre firmas da mesma indústria são a solução para oportunizar vantagens competitivas. Ou seja, se as firmas cooperassem entre si, elas poderiam buscar novos mercados ou menores custos, conseguindo manter as vendas para as grandes redes com uma maior lucratividade, deixando de concorrerem pela mesma fatia de mercado (as redes).

O quarto motivo foi por efeito da mudança no hábito de consumo da sociedade. Isso é, houve uma redução na demanda de cama e beliche e um aumento no consumo de camas box. Contudo, o empresário não percebeu esse movimento e não substituiu seus produtos pela nova demanda, levando ao fechamento de sua firma.

Observa-se que houve uma ineficiência do empresário, pois a firma já tinha clientes que compravam cama e beliche, a qual poderiam comprar cabeceiras, por exemplo. Para isso, o empresário poderia adequar sua estrutura produtiva para atender a nova demanda.

Em 2009, essa firma tinha expectativa de investimento, em relação ao faturamento, de 5% na área ou em instalações, de 5% na qualificação de mão de obra, de 10% na compra ou troca de equipamentos e não tinha perspectiva de investimento em novos produtos. Na época, surgiu uma firma de cabeceiras de cama box no município, a qual buscou explorar a demanda que estava surgindo. Essa nova firma encontra-se em constante crescimento. Para Schumpeter (1997), o crescimento da firma está ligado ao papel do empresário na melhoria das condições internas e externas. Logo, verifica-se que faltou ao empresário perceber o movimento que o mercado consumidor estava apresentando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar os fatores que motivaram a alteração ou não na situação de mercado das firmas de móveis de Arapongas. Inicialmente, apresentou-se o embasamento teórico sobre inovação, profissionalização e conhecimento do empresário e funcionários, concorrência e colaboração entre as firmas. Depois, realizou uma pesquisa documental, resgatando os questionários respondidos em 2009. Em seguida, efetuou-se uma entrevista com a diretoria do APL de móveis de Arapongas sobre a situação das firmas em 2019. Após, as informações de 2009 e 2019 foram analisadas.

Assim, a discussão inicial do artigo mostrou que 47,22% das firmas moveleiras arapongueses apresentaram crescimento ou mantiveram-se estáveis no mercado após dez anos da pesquisa inicial. Por sua vez, 52,78% das firmas diminuíram de tamanho ou fecharam. Na sequência, cada situação (crescimento, decréscimo, estabilidade ou desaparecimento) apontou para particularidades que impactaram positivamente ou negativamente nas firmas.

As firmas que cresceram foram devido a inovação (concepção de novos produtos), certificação técnica de produtos, canais de comercialização (representantes comerciais), conhecimento adquirido externamente à firma (feiras e congressos) e conhecimento interno (melhoria na qualidade dos produtos ou linhas).

No caso das firmas que se mantiveram estáveis no mercado, percebe-se que foi em função da capacidade do empresário (direcionamento dos investimentos), conhecimentos externo e interno (feiras, congressos e capacidade de converter conhecimento em inovação) e nos canais de comercialização (representantes comerciais). Observa-se que os caminhos utilizados pelas firmas que cresceram e mantiveram-se no

mercado são parecidos, porém, as incertezas do empresário ou equipe podem ter levado a análises imprecisas, provocando resultados diferentes dos previstos. Consequentemente, para algumas firmas houve crescimento e para outras não.

As firmas que decresceram foram por causa da concorrência e falta de certificação técnica de produtos. No caso das firmas que fecharam foi por conta das habilidades e qualificações do empresário e colaboradores, preço do produto e não colaboração entre firmas da mesma indústria. Percebe-se que os caminhos utilizados pelas firmas que encolheram ou deixaram o mercado foram diferentes, principalmente, quando comparados as que cresceram ou mantiveram-se estáveis.

Verificou-se, no desenvolvimento do artigo, que cada firma procurou atuar de maneira independente para sobreviver ou crescer, com algumas conseguindo atingir seu objetivo e outras encolhendo ou desaparecendo. Portanto, o que tem levado as firmas a estarem no mercado, crescendo ou apenas sobrevivendo, é a inovação, seja ela na introdução de um novo produto ou qualidade, criação de um novo método de produção ou maneira de distribuição ou abertura de um novo mercado. Ademais, a capacidade, habilidades e qualificações do empresário e dos colaboradores são fundamentais para transformar conhecimento externo e interno em resultados para a firma. Assim, aquelas que não focam em inovação e equipe não conseguirão competir.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, Armen Albert; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.

CABRAL, Arnaldo Souza; YONEYAMA, Takashi. *Microeconomia: uma visão integrada para empreendedores*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHANDLER JUNIOR, Alfred Du Pont. *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRYNA, Frank Michael. Marketing. In: JURAN, Joseph Moses; GRYNA, Frank M. *Controle da qualidade – Handbook: Ciclo dos produtos – do marketing à assistência técnica*. São Paulo: Makron Books, 1992, volume 5.

IEMI. *Brasil móveis 2021: Relatório setorial da indústria de móveis no Brasil*. São Paulo, n. 16, v. 16, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Contas Nacionais Anuais*. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6784>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

KOTLER, PHILIP. *Construindo negócios lucrativos por meio do marketing de classe mundial*. In: _____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

LEMONS, Cristina. *Inovação na era do conhecimento*. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. (Orgs.) *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira Machado. *Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais*. 239f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MARCEAU, Jane. *Cluster, chains and complexes: Three approaches to Innovation with a public policy perspective*. In: DODGSON, Mark; ROTHWELL, Roy (Ed.). *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Middle-up-down management process for knowledge creation. In: _____. The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

POSSAS, Mario Luiz. Padrões de concorrência e a dinâmica das estruturas de mercado. In: _____. Estruturas de mercado em oligopólio. São Paulo: Hucitec, 1985.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHILLER, Daniel; LEE, Keun. Are university-industry links meaningful for catch up? A comparative analysis of five Asian countries. In: ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta e; SUZIGAN, Wilson; KRUSS, Glenda; LEE, Keun (Orgs.). Developing national systems of innovation: university-industry interactions in the global south. Cheltenham, UK: Ottawa: Edward Elgar Publishing, International Development Research Centre, 2015.

SCHMIDT, Maria Luiza Gava. Qualidade total e certificação ISO 9000: História, imagem e poder. Psicologia: ciência e profissão, v. 20, n.3, p. 16-23, 2000.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma Investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SHIMA, Walter Tadahiro. Economia de redes e inovação. In: PELAEZ, Victor Manoel; SZMRECSÁNYI, Tamás (Orgs.). Economia da inovação tecnológica. São Paulo: Hucitec, 2006.

SIMON, Herbert Alexander. Models of man: Social and rational. John Wiley & Sons, Inc., Publishers: New York, 1957.

VARGAS, Marcelo. Análise da aglomeração industrial moveleira de Arapongas. 131f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

VARGAS, Marcelo. Análise da relação entre universidades e firmas na indústria moveleira de Arapongas. 220f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.