

Inovação nas indústrias do setor moveleiro em Tubarão, região sul catarinense

Innovation in furniture industries in Tubarão, southern region of Santa Catarina

Ivone Junges¹
Rodney Wernke²
Jurandir Westphal³

RESUMO

Inovação é um processo contínuo, adequado às tendências, intensidade e tipologia, dependendo do setor de atuação, competências e cultura empresarial, especialmente empresas de pequeno porte, foco deste estudo, cujo objetivo é analisar o nível de modernidade e inovação nos processos produção e gestão das indústrias do setor moveleiro sob medida de Tubarão. A pesquisa é um estudo quali quantitativo, realizado em 21 empresas das 120 empresas do segmento de móveis sob medida, entre formais e informais, na região de Tubarão, Santa Catarina, no ano de 2012. A análise dos dados considerou os depoimentos dos entrevistados, documentos das empresas, descrição das rotinas e fluxos de trabalho nos diferentes subsistemas organizacionais (funções). Os dados identificaram empresas despreparadas, tradicionalistas em termos de gestão, valores na cultura que não geram gestão moderna. Nos depoimentos evidenciou-se que o receio perpetua na cultura das empresas, impedindo a expansão mercadológica. A cultura apresentou-se como barreira à inovação, seguida da dificuldade de mão de obra especializada. O setor é um dos alicerces do crescimento da região e segue a tendência nacional, com ênfase para a inovação incremental e *design*, forte crescimento e concorrência acirrada.

Palavras-chave: Inovação, Competitividade, Indústria Moveleira.

Abstract

Innovation is a continuous process, adequate to the tendencies, intensity and typology, depending of the sector of performance, competences and entrepreneurial culture, especially small companies, focus of this study, which objective is to analyze the level of modernity and innovation in the manufacture process and management in industries of custom-made furniture sector in Tubarão. The research is a qualitative - quantitative study, realized in 21 companies of 120 companies in the custom-made furniture sector, among formal and informal, in the region of Tubarão, Santa Catarina, in the year of 2012. The data analyze considered the statements of interviewed, companies' documents, descript of routines and workflow in different organizational subsystems (functions). The data identified unprepared companies, traditionalist in management terms, values in the culture that do not generate a modern management. In the statements were highlighted that the fear perpetuates in the companies' culture, preventing the marketing expansion. The culture presented as an innovation barrier, followed by the difficult in the specialized workforce. The sector one of the foundations of the growth of the region and follow national tendency, with emphasis to the incremental innovation and design, strong growth and fierce competition.

Key-words: Innovation, Competitiveness, Furniture Industry.

JEL: R11; R50; R58

¹ Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul. E-mail : ivone.junges@unisul.br

² Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul. E-mail: rodney.wernke@unisul.br

³ Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. E-mail : jurandir.westphal@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A pesquisa discorre sobre inovação a partir do conceito de Mañas (2001) de que a inovação é a prática da ideia, é a ação efetiva. Nesse sentido, um produto depende de um processo gerencial de desenvolvimento e lançamento e as mudanças tecnológicas situam-se entre as necessidades e as dificuldades das organizações em acompanharem a evolução do ambiente/mercado competitivo onde atuam. Burlamaqui e Proença (2003, p. 12) analisam a inovação conectada à competitividade dos negócios e destacam “os fundamentos de uma conexão dinâmica entre inovações estratégicas empresariais e reconfigurações de estruturas de mercado”. Citam, ainda, que a concorrência funciona como o “condicionante básico” para a formulação de estratégias empresariais, contribuindo para a geração de inovações que influenciam as estruturas de mercado na forma de barreiras à entrada de novas empresas e a imitação de produtos provocados pelas inovações (incrementais e/ou radicais). No tocante às inovações radicais, principalmente na área tecnológica, Chandy e Tels (1998) salientam que as inovações tecnológicas radicais em produtos se relacionam ao desenvolvimento e transição no mercado de produtos novos, incorporando tecnologias diferentes e com padrões de desempenho superiores àqueles dos produtos que já se encontram em circulação no mercado. Dessa forma, os produtos com essas peculiaridades passam a ter atratividade comercial maior, passando a ser foco de consumidores que buscam produtos diferenciados.

A partir desse raciocínio compreende-se porque as indústrias do setor de móveis sob medida da cidade de Tubarão (SC) historicamente buscam por excelência e por diferenciais competitivos no mercado. No entanto, as micros e pequenas empresas (MPEs) têm dificuldades em acompanhar a evolução tecnológica relacionada com *design* e com os padrões de excelência impostos pelo mercado e, talvez por isso, as empresas mais modernas têm se sobressaído no mercado regional. Nesse contexto empresarial a concorrência é desigual, considerando que os móveis sob medida (também conhecidos por móveis planejados) se caracterizam pela produção personalizada e, portanto, agregam maior valor ao produto do que os que são produzidos em série e comercializados no varejo.

Diante desse cenário tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual o nível de modernidade e inovação nas micros e pequenas empresas do segmento de móveis sob medida na cidade de Tubarão (SC)? Para responder essa questão foi estabelecido como objetivo analisar o nível de modernidade e inovação dessas MPEs. Estudos como este se justifica por dois aspectos: representatividade econômica do segmento e a inexistência de diagnóstico similar na área geográfica abrangida. Nessa direção, vale salientar que o setor de móveis no Brasil cresceu consideravelmente nos últimos tempos. Santa Catarina concentra um dos principais polos dos setores de móveis e madeiras do Brasil, principalmente na região Norte do Estado, e nos, últimos anos, vem se destacando como o terceiro Estado em crescimento de exportações de móveis, chegando a mais de U\$ 500 milhões/ano. O setor emprega, atualmente, mais de 70 mil trabalhadores e nos últimos anos tem registrado um crescimento anual de nove mil empregos. A evolução recente da indústria brasileira de mobiliário tem-se caracterizado por duas tendências bastante divergentes entre si: enquanto a demanda interna *per capita* manteve-se estagnada – ou declinou – de 1990 a 2005, as exportações aumentaram em cerca de 2.400% no mesmo período. (GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2012). Além disso, o estudo com essa característica é importante porque na região de Tubarão (SC) não há diagnóstico do setor, nem em

termos organizacionais e nem no que se refere a inovação. Nesse rumo, os estudos publicados se reportam ao cenário catarinense como um todo e não há estudos de análise setorial da mesorregião priorizada (JUNGES, 1998; GOEDERT, 1999; MÓVEIS ESPAÇO & LAZER, 2013).

Quanto à sua configuração, o artigo está estruturado em seis seções. A primeira seção se constitui na introdução que discute o problema de pesquisa, os objetivos e a importância do estudo. A segunda seção apresenta a revisão da literatura com foco no tema abordado no artigo. A terceira seção discute a sistemática de pesquisa, detalhando como o estudo foi realizado. A quarta seção apresenta e discute os principais resultados e compara com estudos similares. Em seguida são apresentadas as conclusões, contribuições e limitações da pesquisa. Por fim, estão as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

REVISÃO TEÓRICA

Nos próximos tópicos são apresentados estudos dos principais autores sobre inovação e competitividade.

Competitividade

A inovação é um caminho estratégico que pode ser utilizado para ganhar ou aprimorar a competitividade das empresas. Contudo, o termo competitividade encontra na literatura gerencial conceitos diferentes e complexos, sendo que autores como Porter, Mintzberg, Collins, Montgomery, Hamel e Prahalad não oferecem uma clara definição a respeito (LASTRES e CASSIOLATO, 1999). O ECIB (Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira), realizado entre 1992 e 1993 por demanda do Ministério da Ciência e Tecnologia e financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) se tornou um marco nacional sobre o tema de competitividade, quer em seus aspectos conceituais, quer nas pesquisas de campo que realizou para identificar as características competitivas de diversos setores industriais. Em virtude disso, a partir de então os resultados do ECIB têm sido utilizados como fonte de referência quando se discute a competitividade no país.

Coutinho e Ferraz (1995) sugerem como adequada a noção de competitividade sistêmica como sendo o modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infraestruturas, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais. Todos estes são específicos a cada contexto nacional e devem ser explicitamente considerados nas ações públicas ou privadas da indução de competitividade. Para os autores, os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Integram seu grupo aqueles relacionados às características do mercado, características da indústria ou setor, desenvolvimento tecnológico e características da concorrência. Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva.

Para Porter (1998), num período de curto prazo a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço ou de seu desempenho em produtos existentes. Para se avaliar a “capacidade de formular e implementar estratégias”, é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Isto significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, quer sejam internos à própria firma, ao

setor ou sistêmicos, verificar a sua importância setorial no presente e o que se pode esperar no futuro próximo e avaliar o potencial das firmas do país com relação a eles. Alcança-se, desta forma, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrada ao exame de seus fatores determinantes.

Para o alcance das vantagens competitivas, a estratégia é fundamental. Por isso, de acordo com Nicolau (2001), estratégia é uma das palavras que mais se passou a empregar na vida empresarial e se faz abundantemente presente na literatura especializada. Sendo que a primeira vista parece tratar de um conceito estabilizado, de sentido comum e único, de tal modo, que na maior parte das vezes, entende-se ser escusada sua definição.

Chandler (1962) define estratégia como sendo a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas na alocação de recursos para atingir esses objetivos. Por seu turno, Katz (1970) aduz que estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (relação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações para tomar para atingir esses objetivos). Ainda, no entendimento de Hax e Majluf (1988), estratégia é um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridades na afetação de recursos. Assim, a estratégia é o problema de afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa. Fleury e Fleury (2002) consideram que qualquer estratégia competitiva, independente das suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: excelência operacional, inovação em produção e relação com o cliente.

Nesse estudo foi priorizada inovação, conforme evidenciado em detalhes nas próximas seções.

Inovação

O conceito de inovação não é o mesmo que o de invenção, visto que Kruglianskas (1996) registra que invenção envolve a formulação de uma proposta inédita e inovação constrói um processo. Porém, considera-se que invenção é tudo aquilo que é algo novo, inédito no mercado, podendo vir a ser considerada uma inovação ou não. Para ser considerada inovação é necessário que exista uma aceitação do mercado consumidor, tornando o produto ou serviço rentável financeiramente. Caso esse produto ou serviço não venha a torna-se rentável financeiramente, não é considerado inovação, e sim, apenas invenção.

Estatisticamente, os dados sobre inovação tecnológica passaram a se tornar disponível somente a partir dos anos 60, quando foi elaborado o Manual Frascati, por iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005). O citado manual consolidou conceitos e definições sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e permitiu a criação de sistemas de indicadores de esforços e desempenho tecnológico. O motivo pelo qual o tema inovação tecnológica passou a fazer parte da realidade das pequenas empresas, segundo Botelho, Carrijo e Kamasaki (2007), é resultado de recentes desenvolvimentos teóricos, em especial, no enfoque neoschumpeteriano, ou seja, aproveitar as experiências das grandes empresas para gerar inovação, parcerias e fusões aplicado ao contexto de micro e pequenas empresas, bem como pela divulgação de resultados de pesquisas empíricas que constataram uma participação significativa de inovação empreendida em empresas de menor porte.

Destarte, a inovação é definida por Mañas (2001) como o processo de colocar em prática as ideias geradas no ambiente empresarial. Segundo o autor, a geração de produtos está relacionada com o modelo de gerenciamento adotado pelas empresas. Esse modelo influencia diretamente o lançamento de produtos e a geração de novas tecnologias e a conquista de vantagens competitivas. Por sua vez, Rogers e Shoemaker (1971) definem inovação como uma ideia, prática ou objeto percebidos como novos pelas pessoas. Schumpeter (1934) aborda a inovação como sendo o elemento interno à empresa e conseqüentemente à economia; assim, a inovação transforma-se no motor da evolução da empresa e, em última instância, do sistema econômico. Menciona, ainda, que o processo de inovação ocorre através de três fases: invenção, inovação e difusão. E quando desagregadas constituem a pesquisa básica aplicada, desenvolvimento, engenharia, fabricação e consumo.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 46), por sua vez, apresenta o conceito de inovação da seguinte forma:

Uma inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou com processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização local de trabalho ou nas relações externas.

Sob essa definição do Manual de Oslo (2005) é possível identificar quatro tipos de inovação: inovação em produto, inovação em processo, inovações organizacionais e inovação em *marketing*. Nesse sentido, Coral, Ogliari e Abreu (2009) entendem que a parceria entre empresas e universidades é fundamental para a geração de pesquisa científica em projetos de inovação. Contudo, Tornatzky e Fleischer (1990) percebem a inovação como um processo. Tecnologias são ferramentas ou sistemas de ferramentas que transformam o meio ambiente a partir do conhecimento humano. Para esses autores, a inovação tecnológica envolve novos desenvolvimentos e a introdução de conhecimentos derivados de ferramentas, artefatos e aparelhos pelos quais as pessoas entendem e interagem com seu meio ambiente, isto é, nos contextos social e tecnológico. A inovação é vista como um intercâmbio entre produto e processos tecnológicos, intercâmbio este que é significativamente afetado pelo contexto. Para tanto, as pessoas constituem-se no ponto chave deste processo. Além disso, na perspectiva de Rogers (1995) a inovação tecnológica concretiza-se quando novas ideias são inventadas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, levando, conseqüentemente, a mudanças sociais.

Em termos das oportunidades e das barreiras em relação à inovação, no contexto das pequenas e médias empresas, a maioria dos empreendimentos tem dificuldades financeiras e de absorção de novas tecnologias. Os principais motivos apontados são: escassez de recursos humanos em seu quadro de pessoal; falta de centros de apoio tecnológico; dificuldades de obter informações sobre novas tecnologias e inexistência de políticas governamentais que efetivamente incentivem o desenvolvimento tecnológico (KRUGLIANSKAS, 1996; LINS, 2002; VAN DE VEN *et al*, 1999; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

Nesse sentido, Avenrmaete *et al.* (2004) citam que existem alguns fatores que são determinantes para o sucesso da inovação em pequenas empresas: características do empreendedor (idade, formação, qualificação e experiência empresarial); ferramentas na força de trabalho (número de técnicos e gerentes qualificados no *staff*); investimento em conhecimento (custos em treinamento e custos em *marketing*); informações externas (em serviços de consultoria em gestão,

marketing e técnica) e recursos de produtos e processos de inovação (pequenas firmas, fornecedores de equipamentos, materiais, consumidores e contratos de P&D).

Para Mattos (2008) as inovações, em termos de abrangência espacial, podem ser classificadas como inovação para a empresa, para o mercado e para o mundo. Para a empresa é aquela inovação já difundida em outros lugares e empresas, mas para uma determinada empresa essa inovação ainda é nova. Para o mercado, a inovação pode ser uma inovação no segmento de atuações. E para o mundo, a inovação é completamente nova. Barbieri (1989) distingue inovação principal de inovação secundária ou acessória. A primeira como sendo a transformação de uma invenção em produtos ou processos novos ou aperfeiçoados, e a segunda, como alternativa para a inovação principal, ocorrendo posterior à primeira, na fase de comercialização experimental ou definitiva.

Alguns autores enfatizam a inovação tecnológica como uma das principais inovações nos mercados. Davenport e Young (1993) veem o processo de inovação tecnológica como um implemento radical aos negócios e que se trata de um avanço desigual, transformando as organizações e seu desempenho. Entendem tecnologia como todo o conhecimento adquirido pela empresa. Entretanto, de acordo com Mattos (2008), a inovação tecnológica é o tipo de inovação que ocorre em produtos e processos e é resultado da aplicação de novos conhecimentos obtidos através da pesquisa científica aplicada a produtos ou processos de fabricação, com novas funcionalidades ou ganhos da qualidade ou produtividade, resultando em maior competitividade. Essas inovações podem envolver tecnologias que sejam radicalmente novas, serem baseadas na tecnologia existente empregada em novos usos ou serem derivadas de um conhecimento novo. Corroborando esse posicionamento tem-se a pesquisa de Van de Ven (1992), que destaca a importância do desenvolvimento de pesquisas que atendam às necessidades do mercado consumidor para a geração de inovação nas empresas.

Em termos de processos, Tidd, Bessant e Pavitt (2001) acreditam que as técnicas novas ou melhoradas de produção possibilitam um melhor desenvolvimento produtivo, redução de custos, aumento da vida útil das máquinas e dos equipamentos. Para os autores citados, o desenvolvimento de processos passa a desempenhar um papel estratégico nas organizações, fortalecendo-as, o que acarreta aumento da competitividade. Por sua vez, Sbragia (2002) enfatiza que a inovação tecnológica é muito mais complexa em sua inserção na organização, pois, a mesma exige um aprendizado contínuo na busca de conhecimentos específicos e aprofundados, onde a pesquisa científica aplicada tem papel fundamental.

A perspectiva de evolução procura explicar, a partir da metáfora do ciclo de vida, como uma inovação surge, evolui e experimenta o declínio. Gill e Whittle (1992) afirmam que técnicas administrativas são criadas e vendidas como panaceias em pacotes de consultoria. Segundo seu modelo, tais panaceias possuem um ciclo natural, do entusiasmo da adoção à desilusão do abandono, quando uma panaceia substituta reinicia o ciclo.

Coral, Ogliari e Abreu (2009) asseveram que, de uma forma geral, é senso comum considerar que a maioria das empresas gostaria de ser inovadora, ser reconhecida como tal e desta forma obter resultados positivos a partir de seus investimentos em inovação. Os principais impulsionadores de inovação são o desejo de não competir apenas no mercado de *commodities*, a vontade de mudanças nas estratégias, o crescimento do negócio, o aumento da fatia de mercado, o planejamento estratégico, a valorização dos gerentes e a decisão de exportação. Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001) e Coral, Ogliari e Abreu (2009) salientam que uma

série de ameaças podem levar a direção da empresa a constatar que a necessidade de inovar depende das necessidades, avanços em tecnologia, ciclo de vida dos produtos e competitividade. É observado que a descentralização de poder favorece a capacidade inovativa da organização e, quanto maior o grau de competitividade em seu setor, maior é o grau de adoção de novas tecnologias.

O Quadro 1 apresenta uma classificação dos tipos de mudanças e respectivas características, segundo o entendimento de Freeman e Soete (1997).

Quadro 1 - Taxonomia das mudanças tecnológicas

Tipos de mudanças	Características
Incremental	Melhoramento e modificações cotidianas.
Radical	Saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos.
Novos sistemas tecnológicos	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas.
Novos paradigmas técnicos e econômicos	Mudanças que afetam toda a economia, mudanças técnicas e organizacionais, alterando produto e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovação por várias décadas.

Fonte: Freeman e Soete (1997).

O próximo tópico discute sistemas nacionais e locais de inovação e a importância para a criação de ambientes para a inovação.

Sistemas Nacionais e Locais de Inovação

Para Maldaner (2004) a inovação tecnológica não ocorre ao acaso ou de forma isolada. Há todo um conjunto de fatores e agentes interagindo para que a efetivação de um processo de mudança ocorra, o que na visão schumpeteriana é o elemento novo que faz um fluxo circular da economia alterar a sua trajetória. Assim, de acordo com o relatório da OCDE (2005) a inovação é o resultado de um crescente complexo de interações locais, nacionais e mundiais entre indivíduos, firmas e outras instituições de conhecimento. Os governos exercem uma grande influência no processo de inovação por meio do financiamento às organizações públicas que se encontram diretamente envolvidas na geração do conhecimento, tais como universidades e laboratórios de pesquisa, além de incentivar o financiamento a todos os agentes envolvidos no sistema de inovação.

Nesse sentido, os Sistemas Locais de Inovação apresentam vantagens significativas, permitindo melhor capacidade de resposta das empresas e instituições nele inseridas às demandas impostas pela nova *learning economy*. Esse termo refere-se à localização geográfica específica e também ao tecido cultural no qual o sistema de inovação se encontra inserido. As fontes de conhecimento são embutidas em formas institucionais e humanas e são menos passíveis de movimentação geográfica do que o capital financeiro, por exemplo (CASSIOLATO e LASTRES, 1999).

Além disso, Cassiolato e Lastres (1999) ressaltam o papel fundamental da confiança nas relações de superação e de incertezas inerentes ao processo de inovação. Relações de confiança têm melhores chances de se desenvolverem em ambientes de proximidade e identidade entre os agentes (OECD, 2005; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Como consequência da colaboração, tem-se a geração da identidade sociocultural que facilita a confiança e o estabelecimento de um ambiente competitivo e inovador. Desta forma, é de extrema relevância a investigação das principais formas de organizações e instituições que podem ser verificadas no interior dos sistemas locais, apontando as suas formas de relacionamento e sua influência sobre os processos de aprendizado local.

Referente à inovação nas empresas brasileiras, o governo brasileiro vem realizando esforços para entender os conceitos de inovação e promover ações para potencializar as empresas nacionais no ambiente competitivo atual. Com esse fito, um estudo realizado pelo Governo Brasileiro foi a PINTEC (Pesquisa Industrial Inovação Tecnológica), executada pelo IBGE, a partir do *Manual de Oslo*, que visa construir indicadores setoriais, nacionais e regionais, das atividades de inovação tecnológica das empresas industriais brasileiras, comparáveis às informações de outros países. A primeira edição da PINTEC (IBGE, 2002) abrangeu 72 mil empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas, durante o triênio 2000-2003. Na segunda edição (IBGE, 2005) foram abordadas cerca de 84,3 mil empresas entre 2001 e 2003. A terceira pesquisa (IBGE, 2007) teve a participação de 91 mil empresas. O número de empresas que implementou produto e/ou processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado fez o percentual de inovação elevar-se de 31,5% (1998 a 2000) para 33,3% (2001 a 2003) e para 33,4% (2004 a 2006).

A próxima seção apresenta estudos anteriores sobre o tema de pesquisa do artigo.

Estudos empíricos anteriores

Com a intenção de verificar pesquisas e estudos similares, foi realizada uma busca em revistas acadêmicas (por intermédio de base de dados *on-line*) utilizando os seguintes termos: inovação em micro e pequenas empresas do setor moveleiro, estudos setoriais de inovação e modernidade no setor moveleiro. Foram encontrados 145 artigos relacionados ao setor moveleiro. Destes foram selecionados alguns com maior ligação ao tema de estudo e tipo de empresas priorizados neste artigo, conforme resumido a seguir:

- a) Souza *et al* (2015): pesquisa sobre o grau de inovação em diferentes setores da economia, incluindo estudo sobre o setor de móveis no Estado de Pernambuco.
- b) Silva Neto e Meira Teixeira (2014): o estudo mensurou o grau de inovação de 1.260 micros e pequenas empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação do Sebrae, incluindo o setor de madeira e móveis. A ferramenta utilizada para medir o grau de inovação foi o radar da inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).
- c) Silveira *et al* (2013): pesquisa que identificou os fatores que determinam as características produtivas diferenciadoras entre as empresas tecnicamente eficientes e ineficientes na indústria, tomando-se o caso do **setor moveleiro** no Brasil.
- d) Rocha *et al* (2013): estudo de caso em uma indústria de móveis planejados para compreender como as estratégias de gestão sustentável se relacionam com o desempenho exportador.

Na próxima seção estão escritas as principais características do setor moveleiro.

Características gerais do setor moveleiro

O setor moveleiro com atuação na cidade de Tubarão se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado bastante segmentado, sendo intensivo em mão de obra e apresentando baixo valor adicionado (por unidades de mão de obra), se comparado a outros setores. (JUNGES, 1998). A

demanda por móveis – muito segmentada – varia de forma positiva de acordo com o valor da renda da população e o comportamento apresentado por alguns setores da economia, em particular a construção civil. A elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo que é um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão. O gasto em geral com móveis apresenta uma variação que se dá de 1% a 2% da renda familiar (tirando os impostos). Outro fator que se mostra importante na influência por demanda de móveis são as mudanças que ocorrem no estilo de vida da população, os aspectos culturais, o ciclo de reposição, o investimento em *marketing* (que de uma forma panorâmica é muito baixo neste setor), conforme Loper (2007).

Como o processo produtivo geralmente não é contínuo, a modernização, muitas vezes, pode ocorrer apenas em algumas etapas da produção de móveis. Por isso, é comum, encontrar em algumas fábricas máquinas modernas dividindo seu espaço com máquinas obsoletas. Além da tecnologia, os demais fatores presentes na competitividade da indústria relacionam-se com novas matérias-primas, *design*, especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros. As dinâmicas da inovação encontram-se baseadas, principalmente, naquelas que se referem ao produto, por meio do aprimoramento do *design* e da utilização de novos materiais. A qualidade do produto final é julgada de acordo com variáveis como material, *design*, durabilidade, entre outros. (LOPER, 2007)

As exportações no setor moveleiro contabilizaram U\$ 988 milhões em 2008. No Rio Grande do Sul o valor chegou a U\$ 289 milhões, representando 29,25% das exportações. Somente o município de Bento Gonçalves exportou U\$ 60,5 milhões. Atualmente o setor moveleiro representa 1,87% do PIB gaúcho. O Rio Grande do Sul é o segundo maior exportador de móveis, ficando atrás do polo de São Bento do Sul em Santa Catarina (MÓVEIS ESPAÇO & LAZER, 2013). Considerando o mercado interno, o país faturou, ao longo do ano de 2008, R\$ 22,25 bilhões com a indústria moveleira. Além disso, o setor apresentou 233,6 mil colocações em empregos diretos e indiretos.

No que concerne a região alvo da pesquisa, considera-se que atualmente existem em Tubarão (SC) mais de 50 empresas formais e aproximadamente 70 empresas informais atuando no setor de móveis sob medida. O segmento gera quase 300 empregos diretos, entretanto, a qualificação da mão de obra é uma das maiores preocupações dos empresários. (MÓVEIS ESPAÇO & LAZER, 2013).

A próxima seção discorre sobre a sistemática da pesquisa, descrevendo os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Quanto aos objetivos da pesquisa, o estudo se caracteriza como pesquisa descritiva, uma vez que pretende explicar os fatos encontrados na realidade analisada. Quanto à abordagem, o estudo realizado pode ser considerado quanti e qualitativo. Qualitativo porque foram analisados depoimentos, documentos, visitas técnicas, rotinas e fluxos das empresas que foram estudadas. Quantitativo devido ao fato de algumas informações coletadas terem sido mensuradas por meio de estatística descritiva (SILVA; MENEZES, 2005)

Para a realização da pesquisa, além dos livros e artigos referentes ao diagnóstico organizacional e tecnológico, às metodologias de diagnóstico empresarial, aos estudos de inovação e modernidade das empresas e estudos setoriais, foram coletados dados secundários sobre o setor moveleiro na região, bem como

informações socioeconômicas, incluindo dados tais como: o número de empregos oferecidos, mercados atendidos, inovações realizadas, principais clientes, material utilizado, processo produtivo etc.

Para estudar a inovação nas empresas foi proposta uma metodologia de diagnóstico específica para o setor estudado, selecionando as empresas da cidade de Tubarão (SC) para participarem da pesquisa. Foram estudadas três metodologias de diagnóstico organizacional e tecnológico (FUNDEUN, 1994; MID, 1994 e JUNGES, 1998). Posteriormente foi realizada uma adaptação com base nas três metodologias citadas e se definiu um modelo conceitual (metodologia de diagnóstico vocacionada para a realidade estudada) e foi elaborado um instrumento de coleta de dados (formulário utilizado nas entrevistas). O referido formulário elaborado pelos pesquisadores contou com 38 questões que permitiram obter uma visão ampla de toda a empresa para estudar as funções ou subsistemas organizacionais das organizações entrevistadas.

Em seguida foram realizadas as entrevistas em profundidade com os proprietários ou os responsáveis pela empresa com duração de aproximadamente duas horas cada entrevista, seguida de uma visita técnica pelos diferentes setores da empresa. Foram abrangidas 21 (vinte e uma) empresas, sendo que a maioria localizada no bairro de São Martinho, na cidade de Tubarão (SC). As empresas entrevistadas representam 17,5% do universo total do segmento na região em tela. As entrevistas foram realizadas no período de setembro a dezembro de 2012.

Na análise dos dados foram comparados os dados de estudos anteriores na região no segmento estudado (dados secundários/referencial teórico), foi aplicada estatística descritiva a partir das informações coletadas nas entrevistas e, por fim, realizada a análise da percepção dos entrevistados (avaliação qualitativa). Nesse sentido, o roteiro da pesquisa pode ser sumariamente descrito da seguinte forma: referencial teórico, incluindo o estudo de metodologias de diagnóstico empresarial e estudo setorial na região; levantamento do número de empresas; contato com as empresas; visitas às empresas; entrevistas; análise dos dados e redação do estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

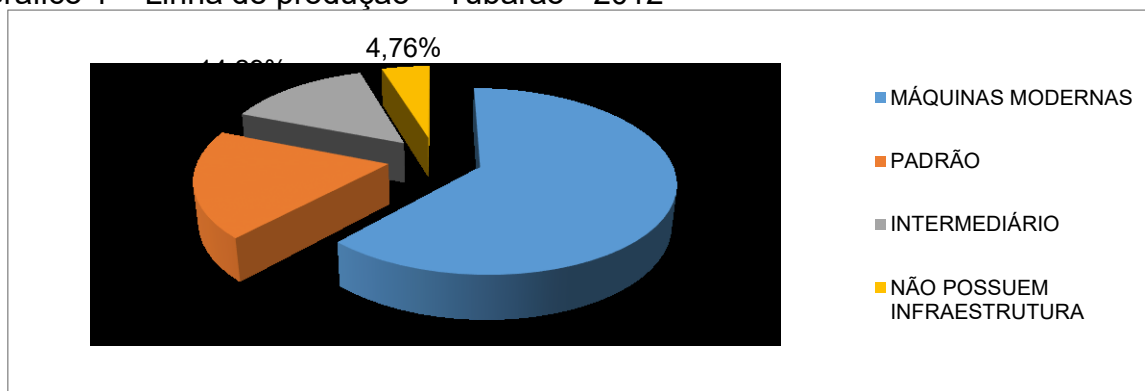
Nesse tópico são utilizadas como referência para análise algumas variáveis “âncoras” que nortearam o formulário utilizado nas entrevistas (roteiro de entrevistas) e observações *in loco*. Inicia-se com a apresentação dos dados referentes aos subsistemas organizacionais das empresas estudadas.

a) Características das empresas: Todas as 21 empresas entrevistadas atuam no segmento de móveis sob medida, estão sediadas no município de Tubarão (SC) e são microempresas. Desse total, 16 (dezesesseis) estão localizadas no bairro São Martinho e as demais situam-se nos bairros Dehon (uma), Humaitá de Cima (duas) e Monte Castelo (duas). Quanto ao tempo de existência, os dados coligidos nas entrevistas indicam que 20 empresas surgiram no período de 1995 a 2005 e apenas uma das pesquisadas é do ano de 1985. No que tange ao regime tributário, 13 firmas são optantes do Simples Nacional e oito trabalham informalmente (ou seja, as chamadas empresas de “fundo de quintal”). Em relação ao número de colaboradores, as indústrias em estudo possuíam de dois a dez funcionários.

b) Processo produtivo: A maioria das empresas (90%) possui parcerias com arquitetos, com exceção de duas empresas que mantêm um arquiteto contratado

permanentemente. Trabalham predominantemente com linhas que compreendem o ambiente interno de casas (como banheiro, quarto, sala etc.). Minoritariamente atendem escritórios, supermercados e comércio em geral, sendo que somente uma empresa atende hotéis e redes de supermercados. Todas as empresas utilizam MDF como matéria-prima e algumas utilizam materiais diferenciados dos demais concorrentes (como o caso de uma empresa que trabalha com madeira de demolição em projetos esporádicos). A produção é realizada por máquinas, entretanto, parte do processo produtivo é manual utilizando o trabalho de marceneiros. Das 21 empresas entrevistadas somente uma não possui estrutura própria de transporte, terceirizando este serviço. As demais possuem frota própria porque, segundo os entrevistados, garante maior qualidade na montagem. Quanto à adequação do maquinário utilizado, as respostas obtidas permitiram concluir que apenas uma pequena parcela (4,76%) das empresas não possuíam estrutura fabril adequada, conforme descrito no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Linha de produção – Tubarão - 2012



Fonte: Dados da pesquisa.

61,90% das empresas estudadas informam que possuem máquinas modernas; 19,05% afirmam que possuem maquinário dentro do padrão do setor de móveis; 14,29% afirmam que o nível de modernidade do processo produtivo é intermediário. Tigre (2009) ressalta que a qualidade de um produto ou serviço comprovado através de certificação também passa a constituir uma ferramenta importante, principalmente para as empresas oriundas de países em desenvolvimento que não gozam de uma sólida reputação. Porém, essa não é a realidade das empresas pesquisadas, já que não há certificação do produto e não existe controle de qualidade eficiente. Nesse ponto, os gestores reclamaram da escassez da mão de obra qualificada/especializada.

Quanto ao relacionamento com fornecedores em termos dos subsídios que estes podem proporcionar para melhoria da qualidade das fábricas pesquisadas, os canais mais utilizados para essa finalidade segundo os gestores entrevistados são (em ordem de importância/citação): feiras (7), confraternização (5), jantares (4), eventos (2) e cursos, seminários e palestras (1).

Ainda, de acordo com as informações coletadas nos documentos das empresas e também pelos depoimentos dos empresários, foi possível perceber que atualmente há uma preocupação com a otimização da cadeia de suprimentos, pois os pequenos empreendimentos do setor conseguem comprar quantidades menores e mais personalizadas. Isso se deve ao fato de que os grandes fornecedores nacionais estão também mais flexíveis na venda para o setor de varejo de produtos de madeira e afins, sendo que tal mudança começou a partir da década 2000.

No Quadro 2 estão sintetizadas as principais especificidades do setor de móveis sob medida e/ou planejados identificados na pesquisa e compara com estudos similares.

Na primeira coluna estão as especificidades das empresas (subsistemas organizacionais e/ou funções). Essas especificidades constavam no formulário utilizado nas entrevistas. Na segunda coluna está o número de empresas que responderam às diferentes questões durante as entrevistas. E a última coluna apresenta estudos similares realizados no setor moveleiro. Analisando o quadro acima, percebe-se que o estudo realizado em Tubarão possui aderência com os dados do setor (estudos similares), na maioria dos requisitos analisados (especificidades), principalmente em empresas de micro e pequeno porte, foco do artigo.

a) Mercado: A partir das entrevistas realizadas se constatou que todas as empresas consideram importante possuir diferencial no mercado. Entretanto, seguem o padrão de inovação do segmento, isto é, cenário intermediário no processo produtivo, qualidade dos produtos, inovação incremental, especialmente nas micro e pequenas empresas. A concorrência, segundo os entrevistados, tem se tornando cada dia mais desleal, principalmente no caso das empresas que são informais. A principal alegação é de que os altos impostos cobrados pelo governo justificam trabalhar totalmente de forma ilegal. Quanto à clientela, o principal mercado comprador das empresas de móveis é a região da Grande Florianópolis, seguido pela região da Amarel (Associação dos Municípios da Região de Laguna). Há expansão mercadológica nos últimos tempos, devido em parte ao nível de qualidade dos produtos, sendo que as classes A e B são as que mais compram os móveis produzidos pelas indústrias de Tubarão.

b) Gestão: No que tange à gestão, apurou-se que as empresas em tela não possuem um plano de gestão estratégica para a prevenção de risco, sendo este idealizado somente de maneira informal. Possuem um ou mais meios de relacionamento com os seus clientes, como o *Facebook*, por exemplo. Os *folders* e as feiras para divulgação dos seus produtos são também utilizados como estratégia por uma das empresas pesquisadas. A gestão de *marketing* é considerada frágil, já que não há prospecção de clientes e nem estratégias mercadológicas na maior parte das empresas pesquisadas. Acerca disso, convém destacar que estudos similares foram realizados por Day (1992) e Woodruff (1997), onde foi constatado que o *marketing* gera valor e deve estar alinhado com a estratégia competitiva da organização.

Quadro 2 – Produção das empresas de Tubarão - 2012

ESPECIFICIDADES DO SETOR	EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO	ESTUDOS SIMILARES
1. Linhas de produtos		Similar, alterando o <i>design</i> , dimensão, preço (JUNGES, 1998); (LINS, 2002); (LOPER, 2007).
Banheiro	1	
Cozinha	3	
Quarto	3	
Sala	1	
Escritórios	1	
Todos os tipos de móveis	12	
2. Matéria-prima		Similar (LOPER, 2007).
MDF	21	
Fórmica	1	
Madeira de demolição	3	
Compensado	1	
Madeira maciça	2	
3. Gestão de estoque		Similar, principalmente com a horizontalização dos fornecimentos por meio de pequenos fornecedores e os grandes fornecedores comercializando quantidades diferenciadas e adequadas aos processos produtivos das indústrias do setor Similar, alterando o <i>design</i> , dimensão, preço (JUNGES, 1998); (LINS, 2002); (Silva Néto; Meira Teixeira, 2014).
Estoque mínimo	12	
Estoque por demanda	9	
Médio	1	
4. Processo produtivo		Variado no setor:
Manual e mecanizado (semiautomático)	21	a) empresas médias e grandes a maior parte do processo é automatizado. b) empresas de micro e pequeno porte similar aos dados do estudo. (JUNGES, 1998); (LINS, 2002)
5. Logística		Similar no segmento, exceto nas grandes empresas que acabam terceirizando parte da entrega da produção, especialmente para o setor externo. Similar, alterando o <i>design</i> , dimensão, preço (JUNGES, 1998); (LINS, 2002); (LOPER, 2007). Silva Néto; (Meira Teixeira, 2014).
Própria (transporte)	20	
Logística terceirizada (transporte)	1	
6. Maquinário		Diferente da situação no setor, empresas maiores o maquinário é moderno, com a presença de algum processo manual. No entanto, o que predomina nas empresas de micro e pequeno porte é o cenário intermediário com parte do maquinário mais antigo. (LOPER, 2007); (Silva Néto; Meira Teixeira, 2014).
Máquinas modernas	13	
Padrão do segmento	4	
Intermediário	3	
Não possui infraestrutura moderna	1	
7. Controle de qualidade		Situação similar no setor, predominando a qualidade visual pela experiência do marceneiro e qualidade dos materiais e acessórios. Similar, alterando o <i>design</i> , dimensão, preço (JUNGES, 1998); (LOPER, 2007).
Entrega e montagem	5	
Produção	3	
Expedição	1	
Todos os setores/funções	6	
Não possui controle de qualidade	4	
Controle informal	2	

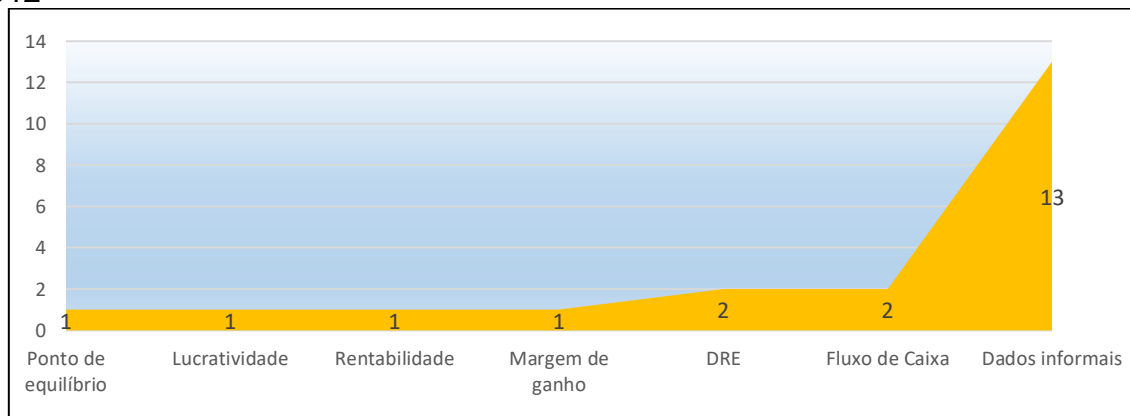
Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo e estudos similares.

As empresas possuem sistema informal de pós-venda e apenas uma das 21 empresas pesquisadas faz seu programa de pós-venda de acordo com os requisitos exigidos pela ISO 9001. Além da falta de mão de obra qualificada, a alta concorrência, os preços elevados da matéria-prima, as dificuldades na gestão das finanças empresariais e as questões tributárias são aspectos citados como entraves para que as empresas participantes do estudo se consolidem no mercado com maior facilidade.

Quanto à gestão de pessoal, constatou-se que nenhuma das empresas possuía um gerente específico para tal finalidade. Ainda, as empresas que não realizam capacitação são aquelas onde trabalham somente pessoas da família, que já conhecem o ofício. As firmas que oferecem capacitação específica são aquelas que ensinam o funcionário apenas uma dada função. Há considerável fuga de marceneiros para as concorrentes de portes maiores. Verificou-se, também que 17 empresas utilizam como incentivo ao funcionário o não desconto do INSS, o chamado “salário limpo” (salário bruto igual ao salário recebido).

Acerca da gestão financeira, o Gráfico 2 expõe os principais indicadores utilizados pelas fábricas abrangidos no estudo.

Gráfico 2 – Indicadores de gestão financeira das empresas moveleiras – Tubarão - 2012



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados evidenciados no Gráfico 2 indicam que a maioria das empresas entrevistadas (13 das 21) faz controle financeiro informal, sendo este realizado prioritariamente pelo proprietário. Somente duas utilizam fluxo de caixa projetado e outras duas utilizam o demonstrativo dos resultados do exercício (DRE). Uma empresa consegue determinar o ponto de equilíbrio, outra se preocupa com a lucratividade das vendas e uma com a rentabilidade do capital aplicado.

Quanto aos recursos para inovar, constatou-se que 20 empresas, das 21 pesquisadas, não tem previsão orçamentária para investir em inovação como uma política e/ou estratégia empresarial. Somente uma empresa guarda parte do faturamento para investir em inovação. Metade das empresas pesquisadas já recorreu a algum tipo de financiamento para modernizar o processo produtivo.

Apesar da existência de uma incubadora empresarial na região, mantida por uma universidade comunitária, provavelmente devido à cultura local as empresas têm receio de solicitar apoio. E quando o inverso acontece, ou seja, quando a universidade procura tais empresas, percebe-se uma clara barreira a respeito da aproximação com tal instituição.

e) Inovação: Conforme relatado pelos entrevistados, a maioria das empresas considera possuir o hábito de inovar em seus produtos/processos, visto que somente

um gestor afirmou que não tem essa pretensão em seu dia a dia. Contudo, especificamente quanto à inovação nas perspectivas da gestão e produção, restou perceptível que essas empresas inovam pouco, mantendo-se em uma visão tradicionalista e presos a antigos paradigmas. Isso fica evidente nas respostas dos gestores entrevistados, quando afirmam que a gestão dos negócios não precisa ser moderna. Outro fato que corrobora essa situação é a ausência de indicadores de gestão.

Os dados indicam que 14,29% dos entrevistados (três empresas) afirmam que inovam semestralmente e que estão voltadas para o crescimento da organização, principalmente no processo produtivo, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Número de empresas inovadoras – Tubarão - 2012



Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto no gráfico anterior, oito empresas responderam que acreditam que o foco da inovação está centrado no produto, enquanto que três afirmaram que priorizam inovações em processo e serviços. Ainda, dois opinaram que inovam na área de gestão e de *marketing* e três não souberam responder. Convém destacar, também, que o administrador de uma empresa afirmou que a inovação está em todos os itens listados no gráfico acima, sendo que esse fato se relaciona à empresa possuir a certificação ISO 9001, essa empresa é de médio porte, mas para o fisco ainda atua como pequeno porte, entretanto está revendo a atualização de enquadramento fiscal.

Porém, os maiores problemas quanto à implantação de algum projeto de inovação nas empresas vinculam-se à escassez da mão de obra especializada e à questão financeira, de vez que a maioria das empresas de pequeno porte não possui orçamento para a inovação. Vale destacar que três empresas responderam que não possuem diferencial, segundo os entrevistados, as empresas seguem o que os concorrentes do setor de atuação têm praticado.

Outro aspecto relevante a mencionar é que as entrevistas revelaram que o processo criativo acontece de forma bem simples, sendo que na maioria das vezes os gestores coletam ideias dos funcionários e tentam pôr em prática.

Os “achados” relatados acima são corroborados com a pesquisa de Coral, Oliagri e Abreu (2009), onde destacam que a principal demanda empresarial está em investimentos de inovação tecnológica, traduzidos principalmente nos projetos de desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de produtos e processos e, que ainda se mostram bastante concentrados num grupo seleto de empresas de grande e médio porte e, também, no chamado segmento das pequenas empresas de base tecnológico que atuam em cooperação com universidades e instituição de pesquisa.

O Quadro 3 compara a pesquisa realizada com estudos similares.

Quadro 3 – Inovação nas empresas moveleiras de Tubarão - 2012

ESPECIFICIDADES DO SETOR	EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO	ESTUDOS SIMILARES
1. Interesse em Inovação		Situação similar no setor, mais interesse em investir do que recursos, estratégias e investimento. (LOPER, 2007); (SILVA NÉTO; MEIRA TEIXEIRA, 2014).
Interesse em inovar	18	
2. Tipos de inovação		Como demanda investimento mais robusto em inovação, o que predomina são inovações incrementais no processo e no <i>design</i> e no serviço. (LINS, 2002); (LOPER, 2007); (SILVA NÉTO; MEIRA TEIXEIRA, 2014).
Produto	6	
Processo	13	
Gestão	3	
Marketing	3	
Serviços	4	
Não soube responder	4	
3. Dificuldades para implantar projetos de inovação		Situação similar no setor, onde a maior dificuldade se encontra na qualificação da mão de obra e na folga orçamentária para investir em inovação nas indústrias. Similar, alterando o <i>design</i> , dimensão, preço (JUNGES, 1998); (LOPER, 2007). (LINS, 2002); (SILVA NÉTO; MEIRA TEIXEIRA, 2014).
Finanças	7	
Mercado	4	
Parceiros	2	
Mão de obra	10	
Matéria-prima	0	
Conhecimento	3	
Não soube responder	2	
Cultura empresarial	2	
4. Diferencial competitivo		Situação similar, onde as empresas maiores conseguem mercados mais exigentes e com diferencial com assinatura de arquitetos renomados. (LINS, 2002); (LOPER, 2007); (Silva Néto; Meira Teixeira, 2014).
Possui diferencial	13	
Não possui diferencial	8	
5. Dificuldades na economia local		Hoje a maior dificuldade além da escassez de mão de obra é a concorrência, muitas empresas concorrência entre si, numa espécie de concorrência monopolística (poucos diferenciais entre empresas, preços similares com poucos diferenciais) (JUNGES, 1998); (LINS, 2002); (LOPER, 2007); (SILVA NÉTO; MEIRA TEIXEIRA, 2014).
Demanda	2	
Não possui problemas	2	
Não soube responder	2	
Impostos	2	
Mão de obra	4	
Concorrência	16	
6. Mercado comprador		Similar no setor (LOPER, 2007).
Florianópolis	14	
Amurel	12	
Tubarão	4	
Litoral SC	2	
Criciúma	1	
Laguna	1	
Blumenau	1	
Curitiba	1	
Camboriú	1	
Empresas corporativas	1	
7. Classe social		Similar no setor (LOPER, 2007).
A	10	
B	11	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo e estudos similares.

Na comparação com a literatura, o estudo alcançou resultados similares. A realidade da região estudada mostra que as empresas apresentam patamar de modernidade no nível intermediário, numa visão de segmento. Entretanto, há empresas com defasagem tecnológica e há empresas com nível elevado de modernidade, pelo menos 12 empresas entrevistadas. Entretanto, numa visão holística dos subsistemas organizacionais estudados, desde a produção, gestão, inovação, mercado, pessoas, é possível afirmar que no segmento de móveis sob medida, na região de Tubarão, o nível de modernidade e inovação é intermediário.

Em termos de características técnicas e eficiência local, é possível ainda afirmar que seria possível a formação de um APL – Arranjo Produtivo Local, na área moveleira, o que dificulta é a questão cultural e concorrência acirrada, potencializando uma visão mais individualista, diminuindo as possibilidades de trabalho associativista e colaborativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pergunta de pesquisa que pretendia saber qual o nível de modernidade e inovação nas micros e pequenas empresas do segmento de móveis sob medida na cidade de Tubarão (SC); entende-se que o estudo conseguiu responder adequadamente indicando o nível de modernidade em termos de inovação das empresas estudadas. Com relação ao objetivo central do estudo que foi analisar o nível de modernidade e inovação dessas MPEs; o mesmo foi alcançado.

Em termos de achados ou resultados da pesquisa, têm-se que:

- a) O setor de móveis apresenta ciclos diferentes de crescimento, já que existem empresas mais modernas e menos modernas. Possui empresas estruturadas que não dão conta da demanda, mas ainda há empresas com dificuldades nos arranjos produtivos e também na gestão de pessoas e de controles de gestão, especialmente, os controles de gestão financeira.
- b) O setor é um dos tripés do crescimento e desenvolvimento da região e acompanha tendências da moda nacional com destaque para a inovação incremental e de *designer*, com forte tendência de crescimento e a concorrência é acirrada.
- c) Não há indicadores de gestão financeira e nem planejamento empresarial. Falta gestão profissionalizada para as empresas.
- d) A mão obra especializada é o principal gargalo do setor, sendo que um marceneiro leva em média três anos para ser considerado um marceneiro de qualidade.

A existência de políticas públicas para incentivar o aperfeiçoamento dos profissionais, especialmente, cursos para a formação de novos marceneiros e incentivos financeiros e tributários para a geração de inovação e competitividade na cadeia produtiva moveleira.

As empresas do estudo representam as principais características do segmento de atuação, entretanto, durante as entrevistas em profundidade observou-se uma dificuldade na compreensão de conceitos sobre inovação e competitividade por parte dos gestores. Nesse sentido, houve dificuldade de entendimento dos questionamentos e foi necessário explicar parte das questões inqueridas.

Para pesquisas futuras propõe um estudo sobre o estilo gerencial dos gestores das micro e pequenas empresas do setor estudado, principalmente em termos de competências, escolaridade e perfil.

REFERÊNCIAS

- AVERMAETE, T.; VIAENEA, J.; MORGANB, E. J.; PITTSC, E.; CRAWFORD, N; MAHON, D. Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. **Trends in Food Science & Technology**. v. 15, n.10, p. 474–483, October 2004.
- BARBIERI, J. C. Sistemas tecnológicos alternativos. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: v. 29, n. 1, p.35-45, jan./mar. 1989.
- BOTELHO, M. R. A.; CARRIJO, M. C.; KAMASAKI, G. Y. Inovações, pequenas empresas e interações com o intuito de ensino/Pesquisa em Arranjos Produtivos Locais do Setor de Tecnologia Avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro (RJ), v.6 , n.2, p. 331-371, julho/dezembro de 2007.
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, n.1, v.2 p. 79-110, jan/jun., 2003.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT. UFRN/CT/DEPT. Campus Universitário. Natal, RN, 1999.
- CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, v.35, n.4, 474-487, November, 1998.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COOPER, C. L.; DEWE, P.; O'DRISCOLL, M. **Organizational stress**. A review and critique of theory, research and applications. London: Sage, 2001.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de. **Gestão integrada de inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1 ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- COUTINHO, L.; FERRAZ J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Papirus: Rio de Janeiro, 1995.
- DAVENPORT, T. H.; YOUNG, E. **Process innovation: reengineering work through information**. USA: Harvard Business School, 1993.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3. ed. The MIT Press, 1997.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA (FUNDEUN). **Metodologia de diagnóstico tecnológico**. Espanha: Universidade de Alicante, 1994.

GILL, S.; WHITTLE J. Gestão da panaceia: contabilização de transitoriedade. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 2, p. 281-295, Mar. 1992.

GOVERNO DE ESTADO DE SANTA CATARINA. SANTA CATARINA. MUNICÍPIOS. **Setor moveleiro**. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/conteudo/municipios>>. Acesso em 28 de setembro de 2012.

GOEDERT, A. R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas**: uma pesquisa exploratória para o setor apícola catarinense. Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis, Outubro de 1999.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. **Interfaces**, vol.18, no. 3, 1988. p. 99-109.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC Pesquisa de Inovação**. 2002. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>> Acesso em: 14 de março de 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC Pesquisa de Inovação**. 2005. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>> Acesso em: 14 de março de 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC Pesquisa de Inovação**. 2007. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>> Acesso em: 14 de março de 2012.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). **A benchmarking study of manufacturing practice and performance in Swiss industry**. EUA: IMD, 1995.

JUNGES, I. **Adaptação da metodologia de Vidossich para diagnóstico de modernização de micro e pequenas empresas industriais**. 148 p. (Dissertação de Mestrado). UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Florianópolis: Departamento de Engenharia de Produção, 1998.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.

KRUGLIANSKAS, I. **Como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LINS, H. N. Aprendizagem e inovação em uma área de produção confeccionista no sul do Brasil. In: **Tecnologia e Inovação**: Experiências de gestão na micro e pequena empresa. (Org. Roberto Sbragia, Eva Stal.) São Paulo: PGT/USP, 2002.

LOPER, A. A. **Determinação da orientação estratégica no polo moveleiro do alto vale do Rio Negro-SC pela aplicação de métodos de análises multivariada**. (Dissertação). Curitiba, 2007. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal. Mestrado em Engenharia Florestal. p. 116.

MALDANER, L. F. **O sistema nacional de inovação**: um estudo comparando Brasil x Coréia do Sul. (Dissertação). São Leopoldo, 2004. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração. p. 207.

MANUAL DE OSLO. **Proposta para diretrizes de coleta e interpretação de dados de inovação tecnológica**. Paris: OCDE Publications, 2005.

MATTOS, J. R. L. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MÓVEIS ESPAÇO & LAZER. **O que acontece no setor moveleiro**. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/moveisespacoelazer/o-que-acontece-no-setor-moveleiro>>
Acesso: 25 de julho de 2013.

NANAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and organizational advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.2, p.242-266, 1998.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial. INDEG/ISCTE. Campo Grande. Setembro, 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Dynamisin national innovation systems**. Paris: OCDE Publications, 2005.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA, A. C.; CAMARGO, C. R.; KNEIPP, J. M; ÁVILA, L. V.; Gomes, C. M.; MADRUGA, L. R. R. G. Estratégias sustentáveis e desempenho exportador no setor moveleiro paranaense. **Revista de Administração FACES Journal**. Vol. 12 n. 3, p.10-27, jul-set.2013.

ROGERS, E.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations**: a cross cultural approach. New York: Free Press, 1971.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4. ed. New York: The Free Press, 1995.

SBRAGIA, R. Aprendizagem e inovação em uma área de produção confeccionista no sul do Brasil. In: **Tecnologia e Inovação**: Experiências de gestão na micro e pequena empresa. (Org. Roberto Sbragia, Eva Stal.) São Paulo: PGT/USP, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development. EUA:** Oxford University Press, 1934.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: LED, 2005.

SILVA NÉTO, A. T.; MEIRA TEIXEIRA, R. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review** (Portuguese edition), v. 11, n. 4, p1-29, jul/ago. 2014.

SILVEIRA, R. I. M.; MARTINS, R. S.; LOPES, A. L. M. ALVES, A. F. Antecedents of the productive efficiency in manufacturing: experiences from Brazilian furniture industry. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.15, n.37, p.154-169, Dec 2013.

SOUZA-PINTO, H.; OLIVEIRA, M. R. G.; SOUTO, K. B.; OLIVEIRA, T. B. P.; M. M. C. O grau de inovação em diferentes setores da economia: uma abordagem a partir do Grau de Inovação Setorial (GIS). **Exacta**, São Paulo, v. 13, n. 2, p155-166, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation:** integrating technological, market and organizational change. 2. ed. England: John Wiley & Sons Ltd, 2001.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The process of technological innovation.** Lexington Books. Industrial Technology Institute, 1990.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategic process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13, Special issue: Strategy Process: Managing Corporate Self Renewal, p. 169 - 191, [S.I.] Summer, 1992.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the Management of Innovation:** the Minnesota studies. Oxford, New York, 2000.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. **The innovation journey.** Oxford, New York, 1999.

VICO MAÑAS, A. **Gestão de tecnologia e inovação.** São Paulo: Érica, 2001.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2. p. 139 – 153, 1997.