Fatores Competitivos na Indústria Moveleira – Uma Revisão Sistemática

Lucas Machado (UFPR) lucasmachado.ufpr@gmail.com
Giseli Alves de Almeida (UFPR) giseli.almeida@ifpr.edu.br
Rosane Malacarne (UFPR) rosane_malacarne@hotmail.com
Larissa Taqueti (UFPR) larissataquetti@gmail.com
Robson Seleme (UFPR) robsonseleme@hotmail.com

Resumo:

Com a redução das barreiras comerciais no Brasil a partir dos anos 90 e, com o desenvolvimento da globalização, empresas nacionais foram expostas à concorrência de empresas estrangeiras, de modo que se gerou um cenário extremamente competitivo, em que as empresas nacionais foram forçadas a rever sua estrutura para sobreviver nos seus segmentos. No setor moveleiro não foi diferente, com o fim do protecionismo estatal empresas necessitaram se adaptar ao novo mercado, muitas dessas não atingiram o nível de aperfeiçoamento necessário e fecharam as portas, outras, porém, aprimoraram processos e produtos a fim de competir com seus concorrentes externos e mantiveram-se ativas no mercado. Mediante este contexto o presente trabalho tem por objetivo identificar os fatores que impactam a competitividade das empresas do setor moveleiro, bem como agrupá-los de acordo com suas características. Para tanto uma revisão sistemática da literatura é realizada a fim de identificar tais fatores. Os resultados indicam um agrupamento extenso e complexo de fatores de modo que muitas questões de diferentes naturezas tendem a interferir na competividade das empresas moveleiras, nota-se um maior enfoque pela literatura em relação aos fatores competitivos intangíveis, tais como design, marketing, inovação entre outros, indicando que este é um dos principais caminhos para se alcançar vantagens competitivas no mercado moveleiro.

Palavras chave: Fatores competitivos, Indústria moveleira, Competitividade

Competitive Factors in the Furniture Industry – A Systematic Review

Abstract

With the reduction of trade barriers in Brazil since the 90s and with the development of globalization, domestic companies were exposed to competition from foreign companies, so it generated by an extremely competitive scenario, where companies have been forced to review its structure to survive in their segments. In the furniture sector was not different, with the end of state protectionism, companies had to adapt to the market, many of these have not reached this level of improvement and had to close the doors, others, however, improved the processes and the products in order to compete with their foreign competitors and they remained active in the market. Through this context, this present study aims to identify the factors that affected the competitiveness of companies in the furniture sector, and to group them according to their characteristics. Therefore, a systematic review of the literature is performed in order to identify those factors. The results indicated an extensive grouping and complex mode factors that many issues of different natures tend to interfere with the competitiveness of the

furniture companies. There is an increased focus in the literature in relation to intangible competitive factors, such as design, marketing, innovation among others, indicating that this is one of the main ways to achieve competitive advantages in the furniture market.

Key words: Competitive factors, Furniture industry, Competitiveness

1. Introdução

A competitividade definitivamente não é um tema simples em se debater tão pouco de se definir, onde vários autores já abordaram o assunto de diferentes perspectivas. Silva (2004) destaca que a competitividade não pode ser tratada como uma característica intrínseca à empresa, sendo ela relacionada também aos fatores externos à empresa, para os quais ela não tem controle. O autor descreve a classificação dos fatores de competitividade em três grandes grupos, os fatores sistêmicos, estruturais e internos.

Tratando das prioridades ou vantagens competitivas na manufatura, Castro, Santos e Silva (2008) as definem como um conjunto consistente de características de desempenho que a empresa terá e, através do qual permitirá um aumento da competitividade da organização.

A pesquisa de Castro, Santos e Silva (2008) está amparada no trabalho de Skiner (1969) que demostrou algumas características a fim de se atingir vantagens competitivas: atender a ciclos menores de entrega do produto; ter produto com qualidade e confiabilidade; cumprir com a promessa de entrega; ser hábil para produzir novos produtos rapidamente; possuir flexibilidade para ajustar mudanças no volume e obter custos baixos.

Segundo Piani e Erdmann (2011) após os trabalhos de Skinner houve uma adaptação gradual das prioridades competitivas aos novos ambientes, bem como um aumento no seu número. Vários autores desenvolveram estudos a fim de identificar as prioridades competitivas que a manufatura deve buscar visando desenvolver e sustentar uma posição confortável frente a concorrência. Dentre os autores citados acima, destaca-se o trabalho de Slack et al., (1997) no qual o autor definiu cinco fatores que contribuem diretamente para a competitividade das organizações:

a) Confiabilidade, que significa produzir e entregar bens e/ou serviços, em tempo hábil e nos prazos prometidos, comunicar as datas com clareza ao cliente, fazer a entrega pontualmente;
b) Custo, que significa a capacidade de produzir bens e serviços a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar;
c) Flexibilidade, que significa ser capaz de atender a mudanças de produtos ou de serviços, a prazos de entrega, a volumes de produção, à ampliação ou à redução da variedade de produtos ou serviços;
d) Estar apto a mudanças quando necessário e com a rapidez e qualidade suficiente, que significa fazer o que deve ser feito corretamente, entregar bens ou serviços conforme as especificações ou as necessidades dos clientes e fazer produtos que, realmente, os clientes desejam, sem cometer erros, e de boa qualidade;
e) Velocidade, que significa o tempo que o cliente deve esperar desde a emissão do pedido até o recebimento efetivo do produto.

Outros autores como Davis (2001) e Stevenson (2012) consideraram outros fatores além dos que foram expostos por Slack et al., (1997), esta divergência também pode ser atribuída a própria diferença de ambientes que uma organização possa estar inserida, de forma que um

certo fator pode ser de fundamental importância para determinada organização, por outro lado de pouca ou até mesmo nenhuma importância para outra.

A partir do exposto acima, este trabalho tem por objetivo levantar os fatores que exercem influência na competitividade das empresas, assim como realizar um agrupamento adequado a esses fatores. Para tanto é realizada uma revisão sistemática para identificação dos fatores da indústria moveleira na literatura.

2. Referencial Teórico

A indústria de fabricação de móveis segundo Ferreira et al., (2008) tem por tradição histórica ser composta por pequenas e médias empresas, que salientado por Mury (2014) fazem uso de uma grande variabilidade de matérias primas, insumos e processos, resultando em uma grande diversidade de produtos. O mesmo autor destaca que não se dispõe de uma definição exata para móvel, de forma que o seu conceito abrange os móveis residenciais, móveis para medicina, móveis para salão de beleza e também os estofados (sofás e colchões).

O setor moveleiro é marcado por sua característica heterogênea, no que diz respeito ao uso de tecnologias, onde alguns segmentos inseridos na indústria de móveis dispõem de elevado grau de automação, principalmente os móveis retilíneos, enquanto outros demandam grande necessidade de trabalho manual, que é o caso dos móveis de luxo, trabalhados em madeira maciça. Além da automação, o setor se diferencia muito pelo porte das empresas, coexistindo empresas com auto nível de automação e que produzem em massa, com empresas de porte médio parcialmente automatizadas e até mesmo, pequenas e microempresas, muitas das vezes familiares e intensivas em trabalho (GALINARI et al., 2013).

Apontamentos de Gorini (2000) relatam que posteriormente, já na década de 90, investimentos maciços da indústria de móveis nacional começam a ser feitos com a renovação do maquinário, importando equipamentos principalmente da Alemanha e Itália, países estes que já eram grandes produtores mundiais. Galinari et al., (2013) destacam que a estruturação da indústria, se deu em forma de aglomerados ou polos produtivos, como: Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Ubá (MG), São Bento do Sul (SC), Votuporanga (SP) e região metropolitana de São Paulo. Esta aglomeração em polos que pode vir a tornar-se um arranjo produtivo segundo Pigozzo (2012), é realizada como uma forma de se alcançar algumas vantagens competitivas.

Desta forma, mesmo sendo ampla a distribuição do setor moveleiro pelo território nacional, há um grande número de empresas concentradas em poucos estados e organizadas em polos, de modo que apresentam características e um determinado padrão regional (FERREIRA et al., 2008). Este setor alcançou grande importância dentro da indústria de transformação, sua posição de destaque pode ser verificada com os dados contidos na Tabela 1, que endossam sua importância.

INDÚSTRIA DE MÓVEIS	
Número de indústrias	19,8 mil empresas
Pessoal ocupado	327,4 mil funcionários
Produção	507,7 milhões de peças
Valor da produção	R$ 44,9 bilhões
Investimentos	R$ 1,306 bilhão
Exportação	US$ 673,8 milhões
Importação	US$ 732,8 milhões

Fonte: ADAPTADO DE IEMI (2015)

Tabela 1 - - Números da indústria moveleira nacional em 2014

Tendo em vista os números de destaque do setor moveleiro para o país é justificável a intenção do seu desenvolvimento e aprimoramento, recaindo inevitavelmente na questão da competitividade das empresas. Tratando-se especificamente dos fatores de competitivos, têm-se registrado trabalhos presentes na própria literatura nacional, os quais estão voltados ao desenvolvimento e aprofundamento dos fatores que exercem influência na competitividade do setor de fabricação de móveis.

Ainda na década de 90 Leão (2008) definiu os fatores de competitividade da indústria de móveis de madeira do Brasil, elencando os seguintes:

Matéria prima – em função da sua disponibilidade e custo;

Desverticalização – como sendo a redução de processos na produção, em busca da especialização. A desverticalização influencia diretamente a produtividade da empresa, que por sua vez se reflete na competitividade.

Modernização – definido como ponto chave para se alcançar a competitividade onde são abordados três tópicos principais, a modernização dos equipamentos, matéria prima e insumos, e pôr fim, a modernização do design dos produtos.

Político – descrito como as ações do estado para o crescimento tanto da indústria como do país, por meio da redução da tributação indireta sobre o setor, assim como dos custos de transportes, principalmente portuários, e também incentivar a formação de polos industriais

Mais recentemente Galinari et al., (2013) realizou uma análise dos fatores que impactam a competitividade da indústria de móveis, porém, ao contrário de Leão (2008) os autores desenvolveram uma avaliação mais abrangente e procuraram alocar os fatores em dimensões relacionadas à sua natureza, sendo elas:

Dimensão Empresarial – definida pelo autor como a dimensão dos fatores que são passiveis de serem manipulados pela própria organização, de tal forma que ele cita primeiramente a produtividade como um dos fatores centrais de competitividade e então seus principais determinantes como: investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, gestão, governança e recursos humanos.

Dimensão Estrutural – diz respeito aos fatores que não estão sobre total controle das empresas, relacionados ao ambiente que esta pertence, Galinari et al., (2013) citam os polos moveleiros,

a indústria de máquinas nacional e a disponibilidade de matéria prima como os principais fatores competitivos pertencentes à dimensão estrutural.

Dimensão Sistêmica – caracterizada pelo autor como a dimensão que integra os fatores que estão fora do controle da empresa, são representados principalmente pelas ações do estado como taxa de juros, tributos, programas de incentivo, bem como, pela infraestrutura no transporte, energia e comunicação.

3. Metodologia - Revisão Sistemática

A metodologia empregada na pesquisa consistiu primeiramente de uma revisão sistemática a fim de levantar quais são os fatores importantes para a competitividade do setor moveleiro, e que já tenham sido descritos pela literatura. De acordo com Kitchenham (2004), a revisão sistemática trata-se de um procedimento que tem como objetivo fornecer um método robusto para análise bibliográfica, por meio de uma pesquisa abrangente, exaustiva e replicável. Nesse âmbito baseado no método proposto e desenvolvido por Kitchenham (2004), a Figura 1 retrata as fases desse processo para o levantamento dos fatores competitivos do setor.

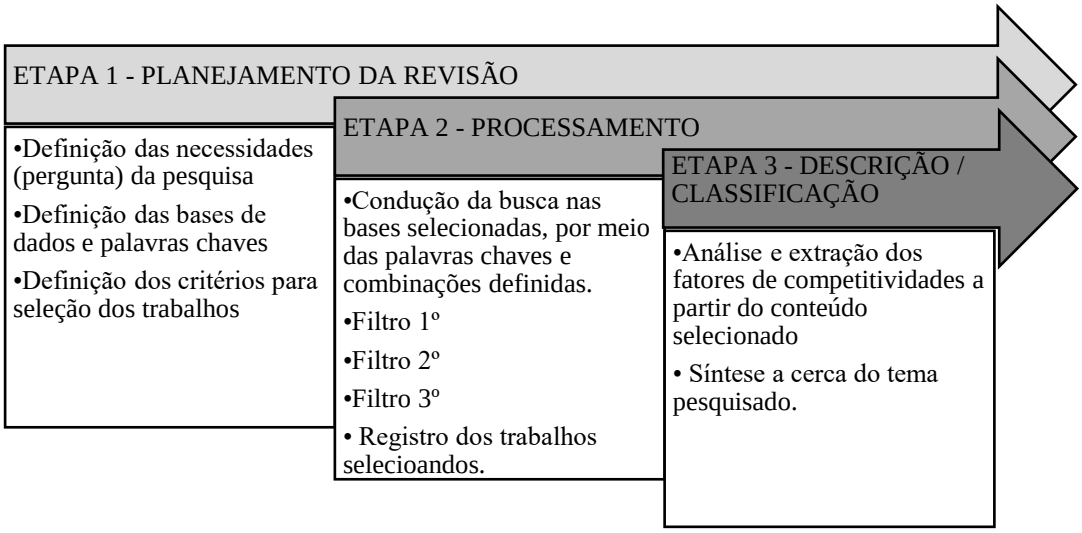


Figura 1 - Etapas componentes da revisão sistemática

A primeira etapa contemplou a identificação das necessidades da pesquisa, que foram resumidas a partir da seguinte pergunta: "Quais são os fatores de competitividade que afetam a indústria de móveis? ". A pesquisa seguiu por meio da consulta nas bases *Sience Direct, Scopus e Web of science*, de modo a realizar em cada uma delas as combinações das palavras chaves, *(competitive factors, competitive parameters, competitive criteria, competitive drivers, competitive strategy, competitiveness)* foram combinadas e somadas por meio do operador booleano *"AND"* aos termos *(furniture industry, furniture sector, furniture manufacturing),* a busca foi realizada com os termos equivalentes em português.

Ainda na primeira etapa da revisão sistemática, foram definidos os critérios adotados para efeito de busca, onde determinou que fossem relacionados apenas os trabalhos publicados do ano de 2006 em diante e que englobassem apenas artigos científicos, ressaltando que as palavras

chaves definidas deveriam estar contidas no título, resumo, ou nas palavras chaves para a pré-seleção dos artigos. O foco principal foi encontrar trabalhos científicos publicados pelas principais referências no mercado mundial, que detêm grande competitividade em seus produtos, como China, Alemanha, Itália entre outros, mas também dando atenção para países emergentes no setor que estão em busca de vantagens competitivas.

A segunda etapa denominada de processamento consistiu-se na busca propriamente dita dos trabalhos. Foram consultadas as bases *Sience Direct, Scopus e Web of science* utilizando das palavras chaves previamente definidas, das três bases resultaram um total de 513 trabalhos, seguindo os passos descritos por Conforto e Amaral (2011) os resultados foram submetidos a três filtros: o primeiro foi aplicado a fim de eliminar trabalhos duplicados e que não se classificavam como artigos científicos, em seguida foi realizada a leitura dos títulos resumos e palavras chaves, nesse contexto os trabalhos que mostravam-se inseridos dentro do tema proposto foram selecionados. Na sequência submeteu-se os trabalhos ao segundo filtro que consistiu na leitura da introdução e conclusão, os artigos que de fato estavam inseridos no tema de interesse foram selecionados nesta etapa e então avaliados no terceiro filtro, que consistiu na leitura integral do trabalho a fim de identificar especificamente qual o fator de estudo pelo autor naquele trabalho.

4. Estrutura de Análise e Agrupamento dos Fatores

O modelo geral foi desenvolvido tendo como base o trabalho realizado por Galinari et al., (2013), o qual avaliou os fatores de influência na competitividade aplicados ao contexto amplo da indústria moveleira. A partir da estrutura pré-definida apresentada na Figura 2 buscou-se inserir os demais fatores encontrados na revisão sistemática, que ainda não haviam sido citados pelos autores, de modo a integrar o modelo de fatores e subfatores nas três dimensões.

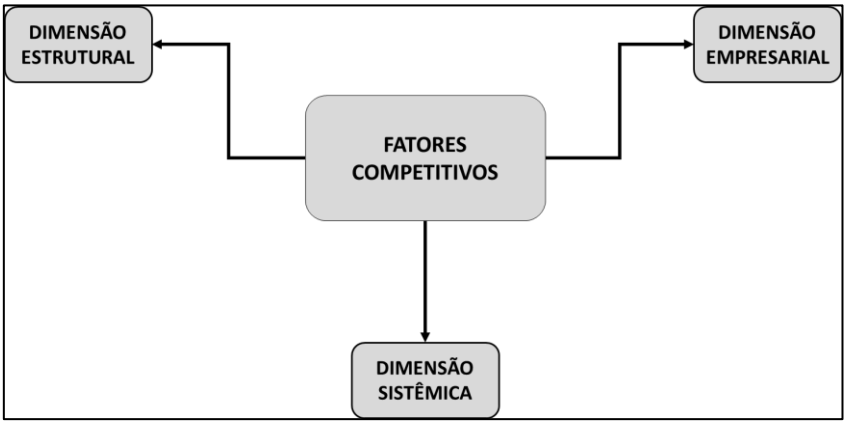


Figura 2 - Agrupamento dos fatores competitivos de acordo com sua dimensão

Dimensão Empresarial

Em cada uma das três dimensões citadas por Galinari et al., (2013) o autor definiu grupos para a classificação dos fatores, a dimensão estrutural foi composta por um conjunto de quatro grupos: investimento em recursos tangíveis, investimento em recursos intangíveis, gestão e governança e recursos humanos, os quais são descritos na sequência.

Investimento em Recursos Tangíveis: descrito como o grupo de fatores que conta com o investimento em equipamentos, maquinário e instalações, com vista a elevação da automação industrial bem como a elevação da capacidade produtiva da organização a fim de lhe conferir vantagens competitivas.

Investimento em Recursos Intangíveis: grupo que representa os fatores que se refletem na competitividade por intermédio de recursos não palpáveis, entre eles são citados a inovação desenvolvida pela empresa em seus processos, matérias-primas e insumos, o marketing empregado em seus produtos, qualidade dos serviços prestados entre outros.

Gestão e Governança: Trata especificamente dos fatores inseridos no ambiente organizacional da empresa, e que de alguma forma exercem influência na sua competitividade, são citadas as auditorias internas, composição dos poderes e plano de sucessão na direção da empresa como os seus principais fatores.

Recursos Humanos: relacionado as questões que envolvem a mão-de-obra, constitui um grupo extremamente importante para a competitividade, tendo em vista a grande dependência do setor pela mão-de-obra. Entre os principais fatores estão a capacitação da mão-de-obra, a rotação de trabalhadores (*turnover*) e informalidade do trabalho.

Dimensão Estrutural

Relacionada ao ambiente que a empresa está inserida esta dimensão foi composta por três grupos de fatores: polos produtivos, matéria prima e a indústria nacional de máquinas e equipamentos.

Polos Produtivo: o grupo polo produtivo está relacionado a característica da indústria moveleira nacional em se desenvolver em aglomerações regionais permitindo assim ganhos por meio da redução de custos, proximidade com fornecedores, mão-de-obra qualificada presente na região e difusão de conhecimento, que se caracterizam também como fatores competitivos presentes polos.

Matéria – Prima: este grupo está voltado às questões que tangem as matérias-primas e insumos, principalmente a indústria de painéis e a de madeira maciça, que podem vir afetar a competitividade das empresas de móveis por meio do seu custo ou disponibilidade.

Indústria Nacional de Máquinas e Equipamentos: similar ao grupo matéria prima, o grupo de equipamentos e máquinas está voltado aos entraves que a empresas nacionais encontram para adquirir equipamentos e maquinários de ponta, e que permitam competir em uma mesmo patamar com seus concorrentes estrangeiros.

Dimensão Sistêmica

Dimensão relacionada aos fatores que se encontra além das capacidades da empresa para poder manipulá-los, de forma que se dividem em dois grupos: Ações do estado e infraestrutura.

Ações do Estado: grupo relacionado às ações regulatórias tomados pelo estado que podem refletir diretamente em vantagens ou desvantagens competitivas para as empresas nacionais, como exemplo pode ser citada a tributação sobre empresas, taxa de juro, câmbio e políticas de incentivo

Infraestrutura: agrega os fatores correspondentes às condições disponíveis no país, concentrada principalmente nas áreas de transporte, relacionada às condições de rodovias, ferrovias, portos,

custos de combustível e pedágio entre outros, bem como em relação ao custo e disponibilidade de energia e telecomunicações.

5. Resultados e discussão

Incialmente a busca com os termos pré-estabelecidos resultou em 513 trabalhos, aos quais foram aplicados o primeiro filtro que consistiu da remoção dos trabalhos duplicados e em seguida leitura dos títulos e resumos, a partir desse filtro restaram 140 artigos. Seguiu-se então para o segundo filtro que contava com a leitura da introdução e conclusão dos artigos, a fim de identificar os trabalhos potenciais, além de eliminar os trabalhos que não estavam disponíveis, depois desta análise restaram 81 trabalhos.

O terceiro e último filtro previa a leitura integral dos trabalhos, a fim de atestar a aderência do trabalho ao propósito da pesquisa e auxiliar no agrupamento dos fatores que foi realizado posteriormente, após este último filtro restaram 52 trabalhos. As Figuras 3 e 4 apresentam como estão distribuídas as pesquisas de acordo com o ano de publicação e grupo de origem, respectivamente.

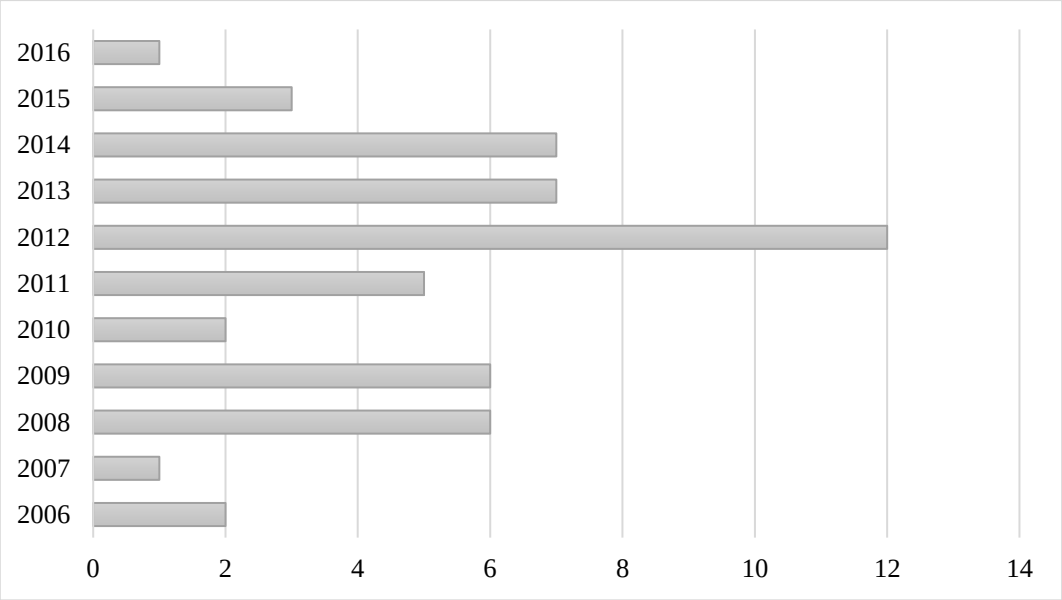


Figura 3 - Distribuição dos trabalhos encontrados ao longo dos últimos 10 anos

Os resultados agrupados ao longo do horizonte da pesquisa destacam um crescimento das publicações no período de 2011 a 2014, assim como uma queda nos dois últimos anos, porém os dados de 2016 ainda podem vir a aumentar, uma vez que o ano não foi finalizado.

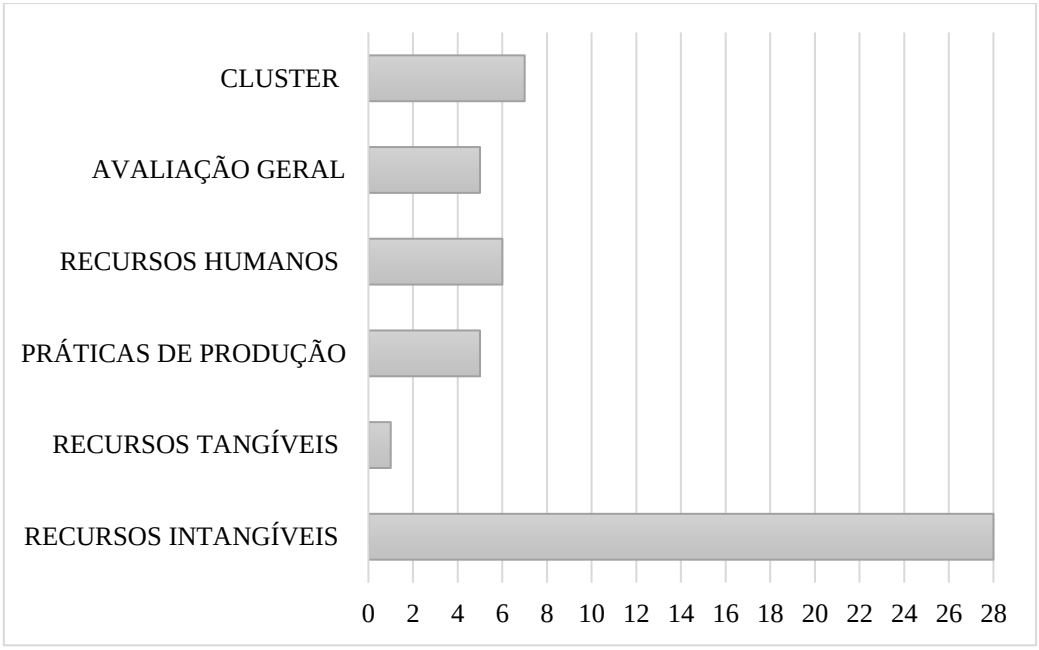


Figura 4 - Distribuição das publicações pelos grupos pré-definidos

A relação dos trabalhos levantados pela revisão sistemática apresentou a maior parte dos fatores classificados no grupo dos recursos intangíveis, a exemplo de trabalhos como os de Ojurovic (2009), Neira, Lindman e Fernández (2009), Serna, Bedya e Ortega (2008). Revelando por sua vez uma tendência dos autores em avaliar fatores como design, marketing, qualidade, inovação, entre outros, como os principais agentes fomentadores de competitividade

O grupo dos clusters inserido na dimensão estrutural também obteve resultado expressivo de publicações, os trabalhos de Deboçã e Martins (2015), Dewitt, Giunipero e Melton (2006), Boehe (2013), confirmam a importante característica do setor em formar aglomerações regionais afim de se alcançar a chamada eficiência coletiva que se converte em vantagens competitivas, embora segundo relatado de Deboçã e Martins (2015) no Brasil o conceito de eficiência coletiva não é utilizado em sua plenitude.

Outro importante resultado da revisão foi a fixação das práticas de gestão e de produção como um grupo inserido na dimensão empresarial, discutidos em trabalhos como os de Acar, Uzunlar (2014), Silva, Santos e Castro (2011), Medeiros (2010). Este grupo conta com fatores importantes que atualmente são avaliados em pesquisa, tais como a implantação da manufatura enxuta, estruturação do planejamento e controle da produção, desverticalização da empresa que implica na redução dos processos e especialização da produção, dentre outros.

Na Tabela 2 estão representados todos os fatores, grupos e dimensões. Importante ressaltar a abrangência que os fatores alcançam, onde as vantagens competitivas podem ser obtidas por meio de fatores já consolidados como importantes, como o caso do fator de investimento em máquinas, equipamentos, tecnologia em geral, já instituído no meio empresarial como fator essencial para competitividade. Por outro lado, traz também fatores não tão populares, como o caso do grupo intangível ao se referir a gestão da informação, destacando como o conhecimento adquirido e trabalhado dentro da organização pode se refletir em vantagens competitivas.

DIMENSÃO	GRUPO	FATOR
EMPRESARIAL	TANGÍVEIS	Máquinas, equipamentos e tecnologia
	INTANGÍVEIS	Inovação
		Marketing
		Qualidade dos serviços
	GESTÃO E GOVERNANÇA	Composição dos poderes e plano na sucessão da gerência na organização
	RECURSOS HUMANOS	Capacitação da mão de obra*
		Experiência no mercado externo*
	PRÁTICAS GESTÃO E OPERAÇÃO	Produção enxuta
		Desverticalização
		Sustentabilidade
		Flexibilidade
		Gestão da informação
		Gestão cadeia logística*
ESTRUTURAL	CLUSTER	Eficiência coletiva*
	MATÉRIA PRIMA	Disponibilidade e custo de matéria prima e insumos
SISTÊMICA	AÇÕES DO ESTADO	Carga tributária, taxa de juros, câmbio
		Questões regulatórias e alfandegárias
		Políticas de incentivo
	INFRAESTRUTURA	Energia
		Transporte

Tabela 2 - Fatores competitivos identificados na literatura e classificados de acordo com os grupos e dimensões correspondentes

A relação apresentada na Tabela 2 traz uma estrutura que integra tantos fatores específicos da indústria moveleira, a exemplo do grupo Cluster, relacionado especificamente ao ambiente do setor, bem como aos resultados apresentado e já consolidados pela literatura, como os expostos por Slack (1997) quando se referia a confiabilidade dos produtos e velocidade de entregas, esses fatores aparecem na estrutura da Tabela 2, representado pelo fator da qualidade dos serviços prestados pela empresa. De forma similar a flexibilidade definida por Slack também surge nos resultados como importante para a competitividade das empresas, destacando a necessidade em se adaptar à produção de menores volumes de pedidos.

6. Conclusão

Este trabalho teve por objetivo levantar os fatores de influência na competitividade das empresas moveleiras, assim como, classificar os fatores em seus grupos e dimensões apropriadas, para tanto foram utilizadas as dimensões e grupos pré-definidos por Galinari et al., (2013).

A partir da revisão sistemática da literatura foi identificado de imediato um outro grupo, mais especificamente o grupo das práticas de gestão e operação. Não descrito por Galinari et al., (2013) em seu trabalho, este grupo foi inserido na estrutura da Tabela 2 a fim de complementar os fatores competitivos na dimensão estrutural. O grupo é composto por fatores que agem no modo de gestão e operação das empresas e impacta diretamente a sua competitividade, como a exemplo da manufatura enxuta, o processo de desverticalização, gestão sustentável entre outros.

Analisando mais especificamente o número das publicações encontrada, conclui-se que os trabalhos tendem a dar maior enfoque no grupo dos fatores intangíveis, sendo que a inovação, design e marketing são frequentemente abordados por pesquisas, o que reflete uma preocupação por parte de pesquisadores em se desenvolver tais fatores a fim de alcançar vantagens competitivas.

De modo geral a estrutura de fatores para as empresas moveleiras é extensa e complexa, envolvendo fatores de diferentes segmentos, o que torna necessário o aprofundamento das pesquisas por meio de uma análise focada nos grupos e mais especificamente nos fatores, a fim de entender como estes podem ser desenvolvidos na organização e então contribuir para a competitividade das empresas.

Referências

ACAR, A. Z.; UZUNLAR, M. B. The effects of process development and information technology on time-based supply chain performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 150, p. 744-753, 2014.

BOEHE, D. Collaborate at home to win abroad: How does access to local network resources influence export behavior?. Journal of Small Business Management, v. 51, n. 2, p. 167-182, 2013.

CASTRO, M.; SANTOS, F. C. A.; SILVA, E. M. *A relação entre prioridades competitivas e indicadores de desempenho: survey em empresas moveleiras.* in: simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 11., 2008, São Paulo. Anais... Cd-Room.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro Para Revisão Bibliográfica Sistemática: Aplicação no Desenvolvimento de Produtos e Gerenciamento de Projetos. In: 8o . Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP Porto Alegre, RS, Brasil, 2011. Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto – IGDP. Anais... Porto Alegre: IGDP, 2011.

DAVIS, M. Fundamentos da administração da produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEWITT, T.; GIUNIPERO, L. C.; MELTON, H. L. Clusters and supply chain management: the Amish experience. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 36, n. 4, p. 289-308, 2006.

DEBOÇÃ, L. P.; MARTINS, R. S. Vantagens Competitivas Originadas dos Relacionamentos Horizontais em Aglomerações Produtivas: percepções de atores locais. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 17, n. 56, p. 1025-1043, 2015.

FERREIRA, M. J. B.; GORAYEB, D. S.; ARAÚJO, R. D. de; MELLO, C. H.; BOEIRA, J. L. F. Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira. Vol. I. Campinas: Núcleo de Economia Industrial da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, 2008

GORINI, A. P. Fontenelle. A Indústria de Móveis no Brasil. Estudos - Leitura Moveleira 2. Abimóvel / Promóvel, 2000

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL - IEMI. Brasil Móveis 2015. São Paulo, v. 10, n. 10, ago. 2015.

LEÃO, M. S.; NAVEIRO, R. M. Fatores de competitividade da indústria de móveis de madeira no Brasil. Revista da Madeira, v. 119, p. 4-11, 2009.

KITCHENHAM, B. Procedures for Performing Systematic Reviews. Joint Technical Report, TR/SE-0401 and NICTA 0400011T.1, Keele University, 2004

MEDEIROS, A. P. Aplicação de iniciativas Lean no desenvolvimento de produtos da indústria de móveis. Tese de Doutorado. Universidade do Porto. 2010.

MURY, L. G. Análise das estratégias empresariais e das ações diplomáticas para inserção externa no período 2001 a 2011: um estudo comparativo das indústrias moveleiras do Brasil e Alemanha. 281 f.. Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014

OJUROVIC, R. Innovation and design, keys to growth and competitiveness. In: Wood is good: new materials, quality and design of products. Proceedings of the 20th international scientific conference, Zagreb, Croatia, 16th October, 2009. University of Zagreb, Faculty of Forestry, 2009. p. 33-40.

OTERO-NEIRA, C.; TAPIO L., M.; FERNÁNDEZ, M. J. Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. Marketing Intelligence & Planning, v. 27, n. 2, p. 216-232, 2009.

PIANA, J.; ERDMANN, R. H. *Fatores geradores de competitividade na manufatura: uma relação entre práticas e resultados.* Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 1, p. 73-90, 2011.

SERNA, A.; DARIO, WILLIAM, B B.. J.;GIOVANNY O. P. Factors innovation strategic marketing-A case applied to the household furniture industry in Itagüi (Antioquia). Dyna, v. 75, n. 155, p. 29-36, 2008.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A.; CASTRO, M. Análise das relações entre estratégia de produção, práticas e desempenho operacional. Production, v. 22, n. 3, p. 502-516, 2012.

SILVA, C. L. Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. 2º ed.rev. e atual. Curitiba: Jurá, 2004. p. 28-29.

SKINNER, W. Manufacturing: the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, W. J. Administração das operações de produção. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.