

UM ESTUDO SOBRE O POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE ALUMÍNIO DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Luciane Baruffi ¹
Gilberto Francisco Ceretta ²
Adilson Carlos da Rocha ³

Área de conhecimento: Administração
Eixo Temático: Estratégia

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo de identificar e analisar o potencial de desenvolvimento de APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná, através dos fatores locais existentes. A pesquisa desenvolveu-se conforme as seguintes etapas: 1) Identificação da relevância e disponibilidade dos fatores locais que interferem na competitividade do segmento na região; 2) Identificação das principais estratégias utilizadas para o posicionamento de mercado. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, utilizando-se de métodos qualitativos. A amostra consistiu em 07 empresas, que foram escolhidas de forma aleatória, com o único critério de serem participantes do APL. Utilizaram-se questionários para as entrevistas com os dirigentes das indústrias e entrevistas semiestruturadas para as entidades que dão apoio para essas indústrias e dados secundários para responder aos objetivos da pesquisa. Os resultados encontrados foram que a maioria das empresas se posiciona no mercado através da estratégia de liderança em custo e que o fator locacional mais relevante para o segmento e que compõem o seu diferencial competitivo é a mão de obra. Contudo os demais recursos e as instituições de apoio são consideradas de total importância para o desenvolvimento do setor. Por fim, mostrou-se que as indústrias participantes do APL possuem grande potencial de desenvolvimento em âmbito regional.

Palavras-chave: Competitividade. Arranjo Produtivo Local. Desenvolvimento Regional.

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas no cenário atual é se manter no mercado. A competitividade está cada vez mais acirrada no ambiente dos negócios. A busca por novos clientes e pela fidelização dos já existentes é essencial para que uma empresa sobreviva nesta eminente batalha.

Quando uma empresa consegue ser competitiva significa que ela se sobressai sobre as outras empresas competidoras, basicamente ela se fundamenta na capacidade de satisfazer as necessidades de seus consumidores, bem como na habilidade de instigar os desejos destes de obter algum produto que a mesma possua e que seja novo no mercado.

O desenvolvimento econômico em algumas regiões se torna difícil, às vezes

¹ Bacharel em Administração - Unioeste – lucy_baruffi@hotmail.com

² Doutorado em Administração – Universidade Positivo – gilbertoceretta@gmail.com

³ Mestre em Administração – UFSM - adilson28@hotmail.com



pela localização ou até pela falta de matéria-prima. Problemas estes que algumas empresas sozinhas não conseguiriam superar para se manterem vivas e competitivas no mercado. As discussões sobre a competitividade das empresas foi tomada como base para avaliar os aglomerados industriais, pois sem questionar os modelos econômicos existentes, acredita-se que uma das formas de se conseguir o desenvolvimento é através destes aglomerados locais, chamados de APL's – Arranjos Produtivos Locais. Segundo a FIEPR (2012) os APL's têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social da região em que se localiza. As empresas que participam dos APL's exercem um aprendizado coletivo e um aumento da competitividade.

O Arranjo Produtivo Local é uma definição de aglomeração de empresas com mesma especialização produtiva e que se localizam num mesmo território (FIEPR, 2012). Diante desse contexto questionou-se, o APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná tem um potencial de desenvolvimento positivo? Diante da problemática exposta, sobre a competitividade das empresas participantes do APL, esse estudo tem como objetivo avaliar o potencial de desenvolvimento do APL de Alumínio da região Sudoeste do Paraná.

1 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Durante pelo menos meio século, estratégia tem sido uma das principais preocupações gerenciais. A vitória dos Aliados na Segunda Guerra Mundial deu ênfase à necessidade de se dispor de alguma estratégia maior para se vencer conflitos e, nas décadas posteriores, líderes corporativos se apropriaram do conceito para usá-lo em seus próprios campos de batalha (GREENWALD; KAHN, 2006).

Quinn e Mintzberg (2001) apresentam um conceito de estratégia empresarial, sendo este o padrão de decisões de uma empresa que determina e revelam seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010) a administração estratégica é um termo bem amplo que abrange não somente os estágios da estratégia que são os estágios de formulação, implementação e controle estratégico, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externam e interno.

Para a formulação da estratégia Certo e Peter (1993) afirmam que a primeira



técnica abordada é a análise de questões críticas. Para isso fornecem uma estrutura geral para estudar a situação atual da organização, para isso é preciso que incluam três questões: a) Quais os propósitos e objetivos da organização? b) Para onde a organização está indo agora? c) O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

Para Mintzberg *et al.* (2006) a estratégia competitiva significa ser diferente, poder escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores. Existem vários conceitos sobre competitividades, mas Haguenauer (1989) organiza estes conceitos em duas famílias: competitividade como desempenho e competitividade como eficiência. O primeiro grupo mostra que a competitividade é de alguma forma expressa no mercado alcançado por uma firma em um mercado em um momento no tempo. No segundo grupo busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através de insumo-produto, na capacidade da empresa em converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Possuindo uma visão dinâmica, Coutinho e Ferraz (1995), definem competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Segundo os autores o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e a renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter características que o distingam favoravelmente dos demais.

1.1 Fatores determinantes da competitividade

O desempenho competitivo de uma indústria ou empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles *internos a empresa*, nos de natureza *estrutural*, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza *sistêmica* (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Segundo Coutinho e Ferraz (1995) o que os autores apresentam os fatores *internos a empresa* são aqueles sob a sua esfera de decisão e através dos quais se procura identificar seus competidores. De acordo com a visão de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo as variáveis do processo decisório.

Os fatores *estruturais* representam aqueles que, mesmo não sendo



inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que enfrenta diretamente (COUTINHO; FERRAZ, 1995). Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência.

Na opinião de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) e Coutinho e Ferraz (1995), os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Estes fatores também afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter ante as suas rivais no mercado internacional.

Pela perspectiva de Kupfer (2010) a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Sendo assim em cada mercado existiria um padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor, desta forma seriam competitivas as firmas que a cada instante adotam estratégias de conduta mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

1.2 Fatores locais

Uma indústria segundo Porter (1989) obtém êxito internacional de acordo com alguns atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem, ou em alguns casos impedem, a criação da vantagem competitiva. O autor denominou de “modelo do diamante”, no qual divide os atributos em quatro grupos sendo eles: 1) as condições de fatores - mostram a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria; 2) condições de demanda - significam a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria; 3) indústrias correlatas - mostram a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas e; 4) de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas - mostram as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.



Na escolha da localização de uma indústria, não é considerado somente um fator, mas sim todos aqueles que são benéficos à indústria. Uma ressalva para indústrias mineradoras, que se localizam em lugares onde a matéria-prima está disponível (ALMEIDA, 2012).

Porter (1989) afirma que para tornar o papel dos fatores na vantagem competitiva de um país, devemos tornar o conceito muito mais significativo para a competição na indústria. Os fatores de produção geralmente acabam se tornando muito amplos, como terra, trabalho e capital, demasiado gerais para relacionar-se com a vantagem competitiva em indústrias estrategicamente distintas. Desta forma o autor divide os fatores locacionais em cinco grupos, conforme apresentado no Quadro 1.

1. Recursos humanos	Contempla todos os níveis e leva-se em conta a quantidade, capacidade e custos do pessoal, levando em conta as horas normais de trabalho.
2. Recursos físicos	Aborda desde as condições climáticas bem como a localização e o tamanho geográfico. São as máquinas e equipamentos, material e matéria-prima utilizada. De modo que, todos esses recursos implicam diretamente na produção.
3. Recursos de conhecimentos	Encontram-se nas universidades, nos institutos de pesquisas, nas associações empresariais e nas mais diversas instituições fornecedoras de ensino.
4. Recursos de capital	Representa o capital disponível para o financiamento da indústria. Contempla as mais diversas formas de aquisição por meio de diferentes tipos de fornecedores. São os recursos que a indústria utilizará no exercício de suas atividades.
5. Infraestrutura	Representada pelos meios de transportes e comunicações, correios, assistência médica, instituições culturais e qualidade de vida da população. São os recursos que implicam no desempenho da indústria e que interfere tanto em custos quanto em qualidade.

Quadro 1 – Condições de fatores
Fonte: Porter (1989)

A combinação dos fatores utilizados, conhecida também como proporções de fatores, difere amplamente entre as indústrias. As firmas de um país conquistam vantagem competitiva se dispuserem de fatores como o baixo custo ou de qualidade excepcional dos tipos específicos que são significativos para a competição de determinada indústria (PORTER, 1989).

1.1.2 Estratégias Genéricas

Porter (1989) em suas pesquisas concluiu que as empresas podem apresentar comportamentos estratégicos evolutivos, o qual denominou de



posicionamentos, para alcançarem a vantagem competitiva numa indústria. As estratégias genéricas como ficaram conhecida, são responsáveis por caminhos fundamentais na busca da vantagem competitiva, no Quadro 2 apresenta-se cada uma das estratégias bem como sua conceituação.

Estratégia	Características
1ª) Liderança em custos	O líder em custo, basicamente tem o objetivo de tornar-se o produtor ou fornecedor de serviços e produtos de mais baixo custo, atendendo ao maior número de clientes que conseguir. É importante destacar que esse mercado é muito equilibrado e é difícil competir sem possuir ao menos uma proximidade de diferencial com a concorrência.
2ª) Diferenciação	Pelo qual as empresas procuram ser únicas. Para isso fornecem necessidades de uma parcela específica dos clientes em seus produtos ou serviços, agregando valor aos mesmos. Também é necessária a manutenção da paridade de custos com a concorrência, mas sempre procurando ter um diferencial a mais que os mesmos.
3ª) Enfoque	O diferente das outras, busca um ambiente competitivo mais estreito dentro do setor. Para Porter (1989), procura-se atender um segmento-alvo com necessidades mais especiais, sempre fornecendo um serviço baseado ou em custos ou em diferenciação, variando com a necessidade incomum de seu segmento-alvo.

Quadro 2 - Estratégias genéricas

Fonte: Porter (1989).

Segundo Porter (1989), todas as organizações utilizam as estratégias para obter vantagens competitivas com reação aos seus concorrentes. É necessário que se definam as estratégias da organização. As estratégias definirão se a organização alcançará ou não os seus objetivos, e com qual eficiência o fará acontecer. Definir estratégias qualificadas e que sejam bem executadas compõe o diferencial necessário às organizações que buscam a vantagem competitiva. Conforme Porter (1989) um fator importante da competitividade é o posicionamento, ele garante que a empresa atue corretamente no mercado. Faz parte de todo posicionamento, analisar o seu segmento de mercado.

1.3 Indústria do alumínio

O alumínio, apesar de ser o terceiro elemento mais abundante na crosta terrestre, é o metal mais jovem usado em escala industrial. Mesmo utilizado milênios antes de Cristo, o alumínio começou a ser produzido comercialmente há cerca de 150 anos. Sua produção atual supera a soma de todos os outros metais não ferrosos. Esses dados já mostram a importância do alumínio para a nossa sociedade. (ABA, 2012).

Neste contexto estão inseridos os APL's que são os Arranjos Produtivos Locais, ou seja, podem ser considerados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades



econômicas e que apresentam vínculos e interdependência (CHIOCHETTA, 2005).

O setor Utensílios de Alumínio da Região Sudoeste é constituído por empresas que se classificam em Laminadoras, Repuxadores, Fundições em Ferro e Alumínio, fabricante e fornecedores de acessórios, que pela classificação Nacional de Atividades Econômica (CNAE) são: Metalurgia do alumínio e suas ligas, Fabricação de peças fundidas de ferro e aço e Fabricação de artigos de funilaria e de artigos de metal para uso doméstico e pessoal (AGÊNCIA SUDOESTE, 2012).

De acordo com o site Agência Sudoeste (2012), o Arranjo Produtivo Local está em atividade desde 2004 e é composto por empresas do setor de alumínio, que atuam com diversos meios de produção, como fundição, laminação, injeção, extrusão, repuxo e a fabricação de acessórios para utensílios domésticos em alumínio.

O APL de alumínio da Região Sudoeste do Paraná é composto por 25 empresas, sendo que 12 se localizam na cidade de Francisco Beltrão, 6 em Pato Branco, 3 em Marmeleiro, e as cidades de Coronel Vivida, Bom Sucesso do Sul, Nova Prata do Iguaçu e Palmas possuem uma unidade cada.

De acordo com a Agência Sudoeste (2012), os 90 estabelecimentos da Indústria na Região Sudoeste representam 12% do Estado, ratificando a maior representatividade na Indústria de Painéis do Paraná, e que entre atividade econômica total, atividade industrial paranaense e indústria de painéis, a Região Sudoeste mostra-se mais representativa na indústria de painéis.

2 MÉTODO

Quanto à abordagem da pesquisa essa se caracterizou como qualitativa. Oliveira (1997) destaca que a abordagem qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares e que as pesquisas que se utilizam deste método possuem a facilidade de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, permitindo ainda em maior grau a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Quanto aos objetivos a pesquisa tem um delineamento exploratório, que visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2001).

Para a elaboração desta pesquisa no que diz respeito ao levantamento de dados, embora sem um critério rigoroso de formalização foi utilizado uma amostra



aleatória das empresas participantes do APL de Alumínios da Região Sudoeste do Paraná. Este estudo também pode ser considerado como um levantamento de dados pelo fato de analisar uma aglomeração em particular, por meio de coleta de dados e análise dos mesmos.

Para especificar a população tomou-se como base todas as empresa do APL de alumínio da Região Sudoeste do Paraná. O APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná comporta hoje um total de 24 empresas. Sendo que esta amostra foi definida aleatoriamente, onde se obteve um total de 7 empresas entrevistadas. Para fins de coleta de dados foi utilizado neste estudo um questionário aplicado junto aos gestores das empresas previamente selecionadas para a pesquisa e a entrevista semiestruturada dirigida aos gestores das empresas e entidades de apoio selecionadas, como a Agencia Sudoeste, o SENAI, e o SINDIMETAL.

Esta pesquisa também se utilizou de dados secundários e da análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999), constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Caracterização das empresas participantes do estudo

O Quadro 3 apresenta uma breve caracterização das empresas selecionadas para a pesquisa, tais como: ano de fundação, linha de produtos, produção média mensal, número de funcionários e configuração produtiva. Ressalta-se que essas empresas ao APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná.

Indústria	Ano de fundação	Linha de Produtos	Produção mensal média	Número de pessoas ocupadas	Configuração produtiva
Alfa	2004	Chaleira, Pannelas, Bules e Canecos	40.000	19	Marca própria
Beta	2003	Panela de pressão, Bules, Chaleira e Caçarolas	60.000	35	Marca própria
Gama	1998	Panela de pressão, Frigideiras e peças de bicos	110.000	60	Marca própria e para empresas terceiras
Delta	2000	Panela e alça para panelão	31.500	12	Marca própria
Epsilon	2007	Pannelas, bule, chaleira e panelão	50.000	14	Marca própria e para empresas



					terceiras
Digama	2011	Panelas, bule e chaleira	6.000	-	Marca própria
Zeta	2011	Panelas, formas e chaleiras	12.000	15	Marca própria e para empresas terceiras

Quadro 3 - Resumo da caracterização das indústrias estudadas.

Fonte: Autores (2012)

Ao se admitir uma generalização efetuada pelo senso realizado pelo SEBRAE sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, com dados da Receita Federal (2007 a 2009), em que a cada cem pequenos negócios abertos no setor industrial oitenta sobrevivem após os dois primeiros anos de vida. Numa visão geral percebe-se que o tempo médio de atuação das empresas em tela é de 7,14 anos, sendo que apenas duas tem apenas 1 ano de existência. Isso reflete uma certa estabilização do negócio. Outro aspecto importante é a variação de produção, demonstrando a existência e convivência de micro, pequenos e médios empresários numa mesma localidade.

3.2 Fatores mais relevantes para a indústria do alumínio

Na sequência serão apresentados os fatores locais relevantes identificados pelos dirigentes das indústrias entrevistadas. As questões constantes no questionário apresentavam uma escala de relevância de 0 a 10, em que o valor 0 significava nenhuma relevância e o valor 10 representava a extrema relevância. Efetuou-se uma média ponderada das respostas, chegando-se aos seguintes resultados:

3.2.1 Fatores Recursos Humanos

O fator recursos humanos, que é um dos fatores de produção, abordou dois quesitos para qual duas questões foram realizadas: 1) a disponibilidade da mão de obra na região e 2) a qualidade dessa mão de obra disponível. Em relação a quantidade buscou-se entender o quanto a necessidade de ter muita mão de obra disponível era relevante para a produção e as atividades das indústrias. No que diz respeito a qualidade, foram considerados fatores como experiência, especialização e formação para a realização das atividades e o quanto isso interfere na qualidade do produto final.

O resultado do primeiro aspecto obteve a média total de relevância de 9,22, o



que revelou uma grande importância desse fator para as indústrias de alumínio, pois, 33,33% das indústrias pesquisadas atribuíram nota máxima para o mesmo. Esse resultado justifica-se pelo uso intensivo de mão de obra nesse ramo, pois para cada etapa do processo têm-se funcionários operando máquinas e desenvolvendo atividades diferentes.

A segunda questão que tratava da qualidade da mão de obra disponível apresentou um resultado médio de 9,56, isto é, é muito relevante para as indústrias que os funcionários já tenham experiência anterior e que sejam qualificados para a execução do trabalho. Na percepção dos dirigentes, a qualidade da mão de obra é ainda mais importante que simplesmente a oferta da mão de obra, apresentando um resultado de 66,66% das respostas com intensidade máxima, representando que é um aspecto de extrema importância.

Percebe-se que, independente do porte e configuração produtiva, as empresas da indústria do alumínio intensificaram a relevância nos aspectos de mão de obra por ser este o principal fator de produção na região. Todos os dirigentes pesquisados ressaltaram que a oferta de mão de obra para o setor encontra-se em escassez, devido ao piso salarial da região ser baixo.

Outro fator percebido que agrava essa escassez, é que a mão de obra disponível é sem qualquer qualificação tendo que ser treinada dentro da empresa, fazendo com que o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento seja demorado. Entretanto, na percepção dos dirigentes, a mão de obra que seria qualificada, ou seja, que possui cursos na área que são realizados na região não apresenta muita diferença da não qualificada quando se trata de produzir, pois os dirigentes afirmam que os cursos não transmitem o real aprendizado do mercado de trabalho e que os mesmos também necessitam de um treinamento intenso para poderem trabalhar de acordo com as exigências de cada unidade produtiva.

3.2.2 Fator Recursos Físicos

O fator recursos físicos que também compõem os fatores de produção alcançaram uma média de 7,5 de relevância. Divididos em duas questões distintas, a primeira estava relacionada com a quantidade de recursos físicos existentes na localidade. Os resultados foram: 11,11% dos dirigentes entrevistados avaliaram este aspecto com intensidade 5, mostrando que o mesmo apresenta alguma importância, enquanto os outros 88,89% avaliaram este aspecto com intensidade acima de 5,



revelando que o mesmo é de muita importância para as indústrias.

A segunda questão referia-se à qualidade desses recursos físicos, tais como: acessibilidade, custos, prazos de entrega, qualidade dos insumos, etc. De acordo com as respostas dos dirigentes foi percebido que a quantidade de recursos físicos é mais importante para as indústrias do que a qualidade dos mesmos, pelo fato de a qualidade apresentar uma média inferior de 6,56 de relevância, onde 55,56% dos dirigentes avaliaram este aspecto com intensidade 5, mostrando que o mesmo apresenta somente alguma importância. Isso acontece porque a aquisição de matéria-prima em sua maioria é realizada na Região Sudoeste do Paraná, fazendo com que as empresas tenham um fácil acesso e uma rápida entrega da matéria prima.

3.2.3 Fator Recursos de Conhecimento

Os recursos de conhecimento, um dos fatores de produção, obtiveram uma intensidade média de 6,73 de relevância para as indústrias, esses recursos determinam a qualificação dos dirigentes e funcionários envolvidos em todo o processo produtivo da empresa. Estão ligados também com a oferta de cursos, minicursos, palestras e pesquisas existentes no setor, e o envolvimento de instituições de ensino superior e técnico além de organizações de fomento técnico, encontrados para as indústrias de alumínio.

Os resultados foram observados a partir de dois aspectos: o primeiro quanto a quantidade de recursos de conhecimento, onde 55,56% dos entrevistados avaliaram este fator com um grau de relevância acima de 5; isso significa que a maioria dos entrevistados considera este fator de muita importância para as indústrias.

O segundo aspecto avaliado foi a qualidade desses recursos de conhecimento, que demonstrou que 77,78% dos dirigentes entrevistados consideram este fator muito importante para a indústria do alumínio, e que somente 11,11% dos entrevistados consideram este fator com pouca ou nenhuma relevância para a indústria do setor. Analisando-se os resultados sobre o fator recursos de conhecimento, pode-se dizer que há preocupação dos dirigentes com a qualificação da mão de obra, mesmo esta sendo escassa na região.

3.2.4 Fator Recursos de Capital

Os recursos de capital são um fator de produção que pode ser entendido



como o conjunto de bens financeiros provenientes dos setores públicos e/ou privados que visam fomentar as atividades de uma determinada indústria.

Ao abordar os fatores de recursos de capital, observou-se sob o ponto dos dirigentes, a quantidade e acessibilidade a linhas de crédito disponíveis para o segmento, considerando aspectos como prazos, garantias, exigências e custos diferenciados para o segmento. A intenção era compreender o quanto são relevantes para as indústrias do setor os recursos financeiros disponibilizados.

No levantamento de campo, a intensidade média de relevância encontrada foi de 6,78 de relevância, concebida pelos dois aspectos procurados, onde o primeiro visava perceber o grau de relevância para a empresa no que diz respeito ao fator quantidade de recursos de capital. Os resultados encontrados para este fator mostram que 11,11% dos entrevistados atribuíram o grau máximo de relevância para o fator (10); 55,56% dos dirigentes pesquisados consideram o fator muito importante; 11,11% consideram o fator com alguma importância e que 22,22% consideram o fator com pouca ou nenhuma importância para a indústria.

O segundo aspecto questionado correlacionado ao fator acessibilidade (prazos, exigências, condições, garantias e custos diferenciados) a recursos de capital mostrou que 11,11% atribuem o grau de relevância máximo (10); 77,78% consideram o fator muito importante e que 11,11% consideram o fator com pouca ou nenhuma importância. Para os dirigentes entrevistados, a acessibilidade de crédito, muitas vezes, é dificultada pelo fato de a mesma não ser direcionada especificamente para o setor e pela quantidade de procedimentos administrativos e garantias exigidas.

Analisando o contexto das entrevistas percebeu-se que a grande maioria dos empresários procura linhas de crédito, para a aquisição de máquinas e equipamentos, tendo sempre na hora da adesão ao empréstimo muita dificuldade, pelo fato de as linhas de crédito de bancos sociais de desenvolvimento serem muito burocráticas e exigirem muitas garantias. Somente a empresa *Gama* afirmou conseguir linhas de créditos com facilidade, pois está a mais tempo que as outras empresas no ramo.

3.2.5 Fator Infraestrutura

O fator infraestrutura está ligado com todo o aparato necessário, principalmente dos bens públicos e as iniciativas privadas, disponibilizados para o



desenvolvimento das atividades produtivas. Este fator relacionou os principais aspectos físicos, sobre o ponto de vista da qualidade, que interferem no desenvolvimento de qualquer atividade econômica, considerando que os mesmos são relevantes para indústria do alumínio.

Os dirigentes pesquisados estabeleceram uma nota média de 7,11 pontos de relevância sobre os aspectos considerados quanto à infraestrutura. A relevância encontrada apresentou-se da seguinte forma: 11,11% dos entrevistados consideraram com intensidade igual a 10, ou seja, grau máximo de relevância; 66,67% consideraram como muito importante e 22,22% consideraram o fator com alguma importância.

Para os dirigentes o fator de infraestrutura apresentou-se com um grau de relevância bem significativo, pelo fato de o município não ter matéria-prima disponível, e esta ter que ser oriunda de outras Regiões do Sudoeste do Paraná, necessitando assim de uma estrutura de estradas em perfeitas condições para logísticas eficientes.

3.2.6 Fator demanda

Este fator corresponde à procura pelos produtos produzidos pelas indústrias do alumínio. O mesmo foi relacionado sobre os aspectos da qualidade e quantidade, considerando apenas a demanda regional e o perfil dos consumidores sobre as suas principais exigências e características.

Com relação à quantidade da demanda foi atribuída uma nota média de 8,44 de relevância, pois para os dirigentes das indústrias a demanda regional é muito importante sobre diferentes aspectos. Os principais pontos destacados foram o escoamento da produção em supermercados e atacados e a garantia de um mercado base em potencial, além disso, a construção da imagem da região como produtora de produtos derivados de alumínio.

Quanto à qualidade da demanda fora atribuída uma nota média de 7,78 de relevância. Quando interrogados sobre o perfil dos consumidores locais o resultado mostrou que apenas 11,11% dos dirigentes indicam o fator como de extrema importância; 77,78% apontaram o fator como muito importante e 11,11% das empresas indicaram-no com alguma importância.

3.2.7 Fator Indústrias de Apoio



Neste fator abordou-se o grau de relevância para as indústrias, sobre a atuação das indústrias de apoio (correlatas, prestadoras de serviços, etc.) e instituições de ensino a partir da quantidade e da qualidade disponível na região para o setor. Já com relação aos fatores institucionais, abordaram-se as ações das instituições públicas municipais, estaduais e federais, sobre a quantidade de incentivos e fomentos proporcionados e quanto à acessibilidade a essas ações. Os dirigentes pesquisados apontaram alguns órgãos como sendo os principais apoiadores nos últimos anos para o desenvolvimento da indústria de alumínio da Região, a Agência de Desenvolvimento, APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná, SINDIMETAL, SENAI, SEBRAE e Prefeitura Municipal de Francisco Beltrão e Marmeleiro.

Foram atribuídas notas médias de 8,22 de relevância para a quantidade das indústrias de apoio e 8,33 pontos de relevância para a qualidade das indústrias de apoio, referente à acessibilidade, custos, disponibilidade e formação de parcerias. Para os dirigentes é importante que haja órgãos que apoie e busque o desenvolvimento das indústrias de alumínio da região. Sendo ainda mais importante a qualidade do apoio oferecido. Os dirigentes acreditam ser necessário que sejam ofertados apoios, como cursos, treinamentos, estudos, apoio técnico, dentre outros, mas com qualidade e competência, para que possa surtir melhores efeitos.

3.2.8 Institucionais

Os determinantes institucionais influenciam de maneira direta as políticas das empresas, como as ações de instituições públicas e municipais, estaduais e federais. O levantamento apontou uma escala de intensidade de 8,06, o que representa que o fator é muito importante para as empresas. Dois atributos foram questionados segundo os dirigentes; o primeiro com relação a quantidade das ações institucionais, o qual apontou que 11,11% atribuíram a intensidade de extrema importância; para 77,78% o fator é muito importante a por apenas 11,11% o fator é considerado com alguma importância.

O segundo quesito questionado foi o aspecto acessibilidade das ações institucionais, isto é, atendimento das necessidades, exigências, prazos, etc. sobre ele o levantamento revelou que 22,22% das empresas apontaram-no como de extrema importância e para 77,78% a acessibilidade foi considerada como muito importante.



O determinante em questão foi muito relacionado pelos dirigentes com incentivos públicos proporcionados ao setor. Nos municípios onde se localizam as empresas de alumínio, percebeu-se que a maioria das pesquisadas receberam de alguma forma incentivo por parte do governo municipal. Os mais citados foram barracões, terrenos e capacitação de mão de obra.

3.3 Disponibilidade dos principais recursos para a indústria do alumínio

Apresenta-se na sequência os fatores locacionais disponíveis e que são relevantes para o desenvolvimento das indústrias de alumínio da Região Sudoeste do Paraná, abordando a qualidade e a existência ou não desses recursos e a qualidade destes na atividade e como os mesmos o interferem.

3.3.1 Recursos Humanos

Os dirigentes pesquisados apontaram que apesar da relevância, há uma carência de mão de obra qualificada na região. Cabe ressaltar que segundo os mesmos, quase toda mão de obra contratada é treinada na empresa, pois mesmo os funcionários contratados que possuem alguma formação na área não sabem como utilizar os equipamentos da produção de forma eficiente.

3.3.2 Recursos Físicos

Com relação aos recursos físicos que foram abordados na pesquisa, como máquinas, equipamentos e matéria prima, podem-se considerar alguns aspectos como sendo mais relevantes. O primeiro aspecto a ser considerado envolve a disponibilidade de máquinas e equipamentos na região, que segundo os entrevistados, possui um alto valor para a aquisição. Isso devido às poucas ofertas de máquinas e equipamentos utilizadas no processo produtivo. Para eles, na maioria das vezes é mais viável buscar equipamentos em outros estados, onde se consegue produtos melhores e com preços mais baixos. Ressaltasse que na Região há uma empresa especializada na fabricação de máquinas para produção de painéis e utensílios domésticos.

O segundo aspecto envolve a questão de matéria-prima. A maior parte da matéria-prima utilizada no processo produtivo tem origem de outros Estados, ou seja, a maioria das empresas entrevistadas compram de intermediários que possuem logística próxima de suas localizações. Pois o APL do Alumínio não conta



ainda com uma central de compras o que iria beneficiar no poder de barganha junto aos fornecedores, usufruindo de custos de produção mais baixos e qualidade nas matérias-primas.

3.3.3 Recursos de Conhecimento

Referente à disponibilidade de recursos de conhecimento como, cursos, assistências e parcerias com outras instituições, os apontamentos demonstraram as dificuldades encontradas pelo segmento do município.

Segundo os entrevistados são desempenhados alguns cursos da área de metalmeccânica na região, mas os mesmos não atendem totalmente as necessidades das indústrias de alumínios, pelo motivo de os alunos saírem dos cursos ainda muito despreparados para o mercado de trabalho.

Contudo os dirigentes ainda destacam que são muito poucos os cursos oferecidos especificamente para a área, há somente alguns cursos oferecidos para alguns cargos específicos que podem ser ocupados dentro das indústrias. Um exemplo que pode ser colocado é o curso de torneiro mecânico oferecido pelo SENAI.

3.3.4 Recursos de Capital

Para os entrevistados os recursos de capital possuem uma grande importância quanto à disponibilidade e acesso as linhas de crédito voltadas para o segmento. Destaca-se o fato de que, segundo os dirigentes, mesmo com tanta relevância, não há disponibilidade de recursos financeiros a sua disposição para a gestão de seus recursos.

Conforme os entrevistados, quando há necessidade de buscar recursos financeiros para investimentos nas indústrias, são necessários buscar linhas de créditos alternativas, ou seja, linhas de créditos disponibilizados para outros segmentos, porém, redirecionados para o desenvolvimento da atividade das indústrias de alumínio.

Cabe destacar que o principal fornecedor de crédito da região, segundo os dirigentes, é o banco BNDES, que apoia constantemente o desenvolvimento da região.

3.3.5 Recursos Institucionais



Os fatores institucionais são referentes a disponibilidade e acessibilidade á incentivos e ações de instituições públicas municipal, estadual ou federal, como incentivos fiscais, financiamentos, comodato de instalações e máquinas e outros fomentos públicos.

Sobre este aspecto os dirigentes destacam o apoio que receberam do governo municipal onde suas empresas estão instaladas. A maioria das indústrias receberam incentivos em forma de barracões para a instalação de suas fábricas, algumas delas também receberam um determinado tempo de carência quanto aos impostos municipais, em troca de empregos registrados nas empresas.

Os dirigentes afirmam que não foi difícil e muito burocrático para conseguir os barracões, mas afirmam que há uma assembleia periódica para fiscalizar se o mesmo se encontra regularizado, caso contrário a empresa é obrigada a deixar o barracão para que uma nova se instale.

3.4 Descrição das estratégias utilizadas

Esta seção tem como propósito abordar a relação da relevância e disponibilidade dos fatores locacionais já apresentada, com o intuito de identificar as principais estratégias utilizadas pelas indústrias pesquisadas, para o crescimento e desenvolvimento das mesmas, a partir do referencial teórico construído, relacionando a aplicação da teoria de Porter das suas estratégias competitivas com as atividades exercidas pelas indústrias.

De acordo com as respostas obtidas dos dirigentes nota-se que as indústrias possuem características tanto semelhantes como divergentes. Dentre essas características pesquisadas, destacam-se, mão de obra utilizada na produção, linha de produtos fornecidos, investimentos em P&D, investimentos em máquinas e equipamentos, forma de produção, regulamentações, principais classes sociais consumidoras, mercados de comercialização, canais de comercialização, formas de divulgação e diferenciais competitivos apontados pelos próprios entrevistados. Sobre tais aspectos pode-se definir as estratégias utilizadas.

As indústrias pesquisadas possuem características semelhantes, o que faz com que suas estratégias também sejam semelhantes. A mão de obra em sua maioria é desqualificada e inexperiente, sendo esta uma característica bastante influente, mas difícil de modificar. Contudo, existem ações para melhorar essas



insuficiências na região. Com relação a P&D as indústrias pouco investiram, apenas alguns aperfeiçoamentos nos modelos existem e pouquíssimos novos modelos. As classes consumidoras também são semelhantes para todas as empresas do segmento, ou seja, atende as classes consumidoras D e E⁴.

Contudo também existem características divergentes entre as indústrias. Cada uma investiu de forma diferente, ou seja, possuem máquinas e equipamentos com idade e defasagem distintas. Também nota-se que o valor de investimentos de algumas empresas é bem mais elevado do que outras. Quanto as formas de comercialização, percebe-se que a maioria das indústrias pesquisadas se utilizam dos mesmos canais, como os representantes comerciais, os vendedores diretos, entre outros. Cada uma possui suas formas de abordagem, divulgação e canais de comercialização.

Desta forma, pode-se perceber que há um mercado potencial na região, onde, segundo os dirigentes, toda a produção é escoada sem a necessidade de uma disputa muito acirrada no mercado. As empresas com uma produção maior realizam vendas para outros estados do país, conseguindo também vender todos os produtos fabricados.

Além disso, nota-se que a maioria das matérias primas utilizadas na produção possuem procedência regional, fato este que facilita a entrega da mesma e agiliza o processo produtivo, quando se tem falta da mesma. Cabe destacar que 6 (seis) das indústrias da amostra, seguem padrões ou normas regulamentadoras.

Com base nos dados apresentados nesta seção e nas anteriores, referente a caracterização das indústrias pesquisadas, podem-se definir quais as principais estratégias utilizadas, conforme a teoria de Porter sobre as estratégias genéricas.

Considerando as principais características das indústrias e do seu ambiente torna-se necessário dividi-las em dois grupos, onde o primeiro representa as indústrias que possuem uma produção mensal maior que 40.000 unidades e o segundo referem-se às indústrias que possuem uma produção mensal menor que a citada. Essa produção mensal se justifica pelo ganho de mercado de cada indústria, interferindo na abrangência de comercialização dos produtos e aumentando a complexidade do mercado, exigindo com isso uma abordagem estratégica mais elaborada.

⁴ Classe D: possuem uma renda mensal entre 4 e 8 salários mínimos; Classe E: possuem uma renda mensal entre 1 e 4 salários mínimos.



No caso das indústrias pesquisadas as que possuem uma produção mensal maior que 40.000 unidades são as seguintes: *Alfa*, *Beta*, *Gama*, *Epsilon*. As demais indústrias possuem produção inferior a esse número.

Desta forma, pode-se constatar que o primeiro grupo são as indústrias que se utilizam mais das estratégias de liderança em custos, ou seja, buscam produzir seus produtos em grande quantidade e um padrão de qualidade. Além disso, buscam sempre estar diminuindo o preço dos produtos para se manterem sempre competitivas em relação ao preço dos concorrentes. E por fim, como há possibilidade de expandirem seu mercado segundo os dirigentes, a concorrência fica cada vez mais acirrada, mesmo que algumas empresas busquem vender os seus produtos em outras regiões do país. Cabe destacar que a empresa *Gama*, devido as suas características como, boa imagem, estrutura física e potencial de mercado é a empresa que mais se utiliza das estratégias de forma clara e organizada, intensificando as suas características.

As empresas *Alfa*, *Delta*, *Digama* e *Zeta* representantes do segundo grupo não possuem uma produção muito elevada, e por isso disputam mais o mercado regional. Conforme a pesquisa pode-se perceber que estas indústrias possuem o uso das estratégias de forma menos intensificada do que as outras, mas do mesmo modo, nota-se o uso das mesmas de forma implícita e com um foco maior em custo, onde essas empresas tentam fidelizar cada dia mais clientes com um preço mais acessível, evidenciando-se assim que as indústrias procuram atender ao seu mercado específico dentro das suas limitações.

Entretanto, percebe-se que as empresas *Zeta* e *Digama*, de acordo com os dados da pesquisa, não possuem estratégias definidas, caracterizando apenas de forma implícita o uso de preço baixo para atrair a clientela.

Indústria	Diferenciais Competitivos conforme a percepção dos entrevistados	Conforme instrumento de pesquisa e a teoria de Porter (Estratégias Genéricas)
Delta	Qualidade	Liderança em custos
Zeta	Qualidade, preço e logística rápida	Sem estratégias definidas
Digama	Qualidade	Sem estratégias definidas
Alfa	Qualidade, atendimento e rapidez de entrega	Liderança em custos
Beta	Preço e qualidade	Liderança em custos



Gama	Atendimento, qualidade e rapidez de entrega	Liderança em custos e diferenciação
Epsilon	Diferenciação do produto	Liderança em custos

Quadro 4 – Principais estratégias utilizadas pelas indústrias
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

As principais características apresentadas demonstram que as indústrias, dentro de suas limitações, procuram adaptar-se ao mercado, adotando um comportamento estratégico condicionado a fatores muitas vezes incontroláveis pelas mesmas. Apenas na empresa Gama pode-se perceber indícios da utilização da estratégia de diferenciação, que seria uma maneira que as mesma buscam de se posicionar no mercado, diferenciando os seus produtos, modelos, *designs*, entre outros. A maioria das empresas restantes da amostra segue a estratégia de custo, isto é, uma estratégia inicial entrante e que não condiz com o tempo de fundação das empresas. As empresas *Zeta* e *Digama* foram às únicas que não possuem estratégias definidas de posicionamento, devido tempo de fundação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou algumas empresas participantes do APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná, e buscou analisar a relevância e a disponibilidade dos fatores locacionais de desenvolvimento da atividade econômica dos municípios. Também visou identificar as estratégias utilizadas pelas indústrias para posicionar-se no mercado. A pesquisa levantou os fatores locacionais, conforme a sua relevância para as indústrias, que interferem em seu desenvolvimento.

Os fatores considerados mais relevantes foram os recursos humanos, físicos e de capital, respectivamente, conforme os valores atribuídos aos mesmos. Cabe ressaltar os principais aspectos considerados nesses fatores. Os recursos humanos, que envolvem a mão de obra utilizada na produção, os recursos físicos, como os insumos, matéria prima, mas principalmente máquina e equipamentos, que foi considerado um recurso de difícil acesso, que por isso se mostram tão relevantes e devem ser cuidadosamente tratados.

A mão de obra por sua vez, é desqualificada, não tendo instituições suficientes para suprir a necessidade desse recurso das empresas. As máquinas e equipamentos possuem um difícil acesso, por possuírem uma origem de outras



regiões, pelo fato de as indústrias buscarem preços menores e qualidade superior aos oferecidos na Região Sudoeste. Os recursos de capital também foram considerados importantes para o desenvolvimento das indústrias pesquisadas. São os recursos financeiros, disponibilizados pelas instituições financeiras. Estes são considerados importantes, pois permitem a gestão e administração dos recursos com mais flexibilidade e segurança. E, além disso, também são capazes de promover o desenvolvimento e ampliações da capacidade produtiva.

Com relação às estratégias utilizadas, foi identificado que a maioria das empresas se posiciona estrategicamente através de liderança em custos e apenas uma iniciou uma transposição para a estratégia de diferenciação, além de duas não apresentarem no tempo da pesquisa indícios de movimentação estratégica no mercado.

Por fim, cabe destacar que as indústrias participantes do APL, carecem de uma maior governança por parte das entidades que formam essa instituição, o que veria a fortalecer a disponibilidade dos fatores locais, dos recursos disponíveis e das práticas desenvolvidas. Mesmo assim, a indústria de alumínio regional demonstra possuir um potencial de permanência e desenvolvimento na Região Sudoeste do Paraná.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SUDOESTE DO PARANÁ. 2012. Disponível em: <http://www.agenciasudoeste.org.br>. Acesso em: 10/06/2012.

ALMEIDA, R. R. **Fatores locais da indústria**. 2012. Disponível em: <http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/fatores-locais-industria.htm>. Acesso em: 31/05/2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ALUMÍNIO; Disponível em: <http://www.abal.org.br/aluminio/introducao.asp>. Acesso em: 21/05/2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron. Books, 1993.

CHIOCHETTA, J. C. **Uma modelagem para implementação de um APL: o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do Estado do Paraná**. Ponta Grossa, 2005.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C.; **Estudo da competitividade brasileira**. 3. ed. São Paulo: Papirus, 1995.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



GREENWALD, B.; KAHN, J.; **A Estratégia Competitiva Desmistificada: Uma Abordagem Radical e Objetiva para a Aplicação de Estratégias de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas.** Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Textos para Discussão n. 211. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, Ago. 1989.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade.** Texto para Discussão 265, IEI/UFRJ, Anais... XX - Encontro Nacional da ANPEC, Campos de Jordão, 1992.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.; **O processo da estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo: limites e possibilidades.** In: ENGERS, M.E.A. (Org). Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010.

