

POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DO APL DE ALUMÍNIO NA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Baruffi Luciane¹

Gilberto Francisco Ceretta²

Adilson Carlos Rocha³

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo identificar e analisar o potencial de desenvolvimento de APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná, através dos fatores locacionais existentes. A pesquisa desenvolveu-se conforme as seguintes etapas: 1) identificação da relevância e disponibilidade dos fatores locacionais 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 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 atender 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, que compõe 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.

1 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 às outras empresas competidoras, ou seja, 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 empresa possua e que seja novo no mercado.

O desenvolvimento econômico em algumas regiões se torna difícil, às vezes 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 foram tomadas 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 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? Em vista da problemática exposta, sobre a competitividade das empresas participantes do APL, este estudo tem como objetivo avaliar o potencial de desenvolvimento do APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná.

2 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 revela 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, que precisa incluir 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-os 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, isto é, na capacidade da empresa em converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Adotando 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.

2.1 Fatores determinantes da competitividade

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

Segundo Coutinho e Ferraz (1995), o que os autores apresentam sobre os fatores *internos à 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 Haguenuer (1997), os fatores internos são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo às 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 ela 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, e, desta forma, seriam competitivas as firmas que a cada instante adotam estratégias de conduta mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

2.2 Fatores locacionais

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 – referem-se à 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 deve ser feita 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, deve-se 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.

Quadro 1 – Condições de fatores.

1. Recursos humanos	Contempla todos os níveis e leva-se em conta a quantidade, a capacidade e os 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	Representam o capital disponível para o financiamento da indústria. Contemplam 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 interferem tanto em custos quanto em qualidade.

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).

2.1.2 Estratégias Genéricas

Porter (1989), em suas pesquisas, concluiu que as empresas podem apresentar comportamentos estratégicos evolutivos, os quais denominou de posicionamentos, para alcançarem a vantagem competitiva numa indústria. As estratégias genéricas, como ficaram conhecidas, são responsáveis por caminhos fundamentais na busca da vantagem competitiva. No Quadro 2, apresenta-se cada uma das estratégias bem como sua conceituação.

Quadro 2 - Estratégias genéricas.

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	Modo pelo qual as empresas procuram ser únicas. Para isso, atendem a 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.
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.

Fonte: Porter (1989).

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

2.3 Indústria do alumínio

O alumínio, apesar de ser o terceiro elemento mais abundante na crosta terrestre, é o metal mais recentemente 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 Iguçu 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, uma vez que, entre a atividade econômica total, atividade industrial paranaense e indústria de painéis, a Região Sudoeste mostra-se mais representativa na indústria de painéis.

3 MÉTODO

Quanto à abordagem da pesquisa, esta se caracterizou como qualitativa. Oliveira (1997) destaca que a abordagem qualitativa tem como objetivo analisar situações complexas ou estritamente particulares e que as pesquisas que se utilizam desta abordagem 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 utilizada 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 sua análise.

Para especificar a população, tomou-se como base todas as empresas do APL de alumínio da Região Sudoeste do Paraná. O APL de Alumínio desta região comporta hoje um total de 25 empresas, sendo que esta amostra foi definida aleatoriamente, obtendo-se 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 Agência 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.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 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 pertencem ao APL de Alumínio da Região Sudoeste do Paraná.

Quadro 3 - Resumo da caracterização das indústrias estudadas.

Indústria	Ano de fundação	Linha de Produtos	Produção mensal média	Número de pessoas ocupadas	Configuração produtiva
Alfa	2004	Chaleira, Panelas, 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	Panelas, 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

Fonte: Autores (2012)

Ao se admitir uma generalização efetuada por estudos realizado pelo SEBRAE sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, com base em 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 existencia.

Numa visão geral, verifica-se que o tempo médio de atuação das empresas analisadas é de 7,14 anos, sendo que apenas duas empresas têm apenas 1 ano de existência, o que reflete certa estabilidade nesse tipo de negócio.

4.2 Fatores mais relevantes para a indústria do alumínio

Na sequência, serão apresentados os fatores locacionais 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 resultados apresentados nas seções a seguir.

4.3.1 Fatores Recursos Humanos

O fator recursos humanos, um dos fatores de produção, abordou dois quesitos para o 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 à 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 à 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 da mão de obra para as indústrias de alumínio, pois 33,33% das indústrias pesquisadas atribuíram nota máxima para o este fator. 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 do 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, independentemente do porte e da 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 não possui qualquer qualificação, tendo que ser treinada dentro da empresa, o que faz com que o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento seja demorado. Entretanto, na percepção dos dirigentes, a mão de obra qualificada, ou seja, que possui cursos na área 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 operários também necessitam de um treinamento intenso para poderem trabalhar de acordo com as exigências de cada unidade produtiva.

4.3.2 Fator Recursos Físicos

O fator recursos físicos, que também compõe os fatores de produção, alcançou 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 indicam que 11,11% dos dirigentes entrevistados avaliaram este aspecto com intensidade 5, mostrando que este fator apresenta alguma importância, enquanto os outros 88,89% avaliaram este aspecto com intensidade acima de 5, revelando que ele 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, percebeu-se que a quantidade de recursos físicos é mais importante para as indústrias do que a sua qualidade, pelo fato de a qualidade apresentar uma média inferior de 6,56 de relevância, e 55,56% dos dirigentes avaliaram este aspecto com intensidade 5, mostrando que ele apresenta somente alguma importância. Isso acontece porque a aquisição de matéria-prima, em sua maioria, é realizada na Região Sudoeste do Paraná, o que permite às

empresas terem um fácil acesso e uma rápida entrega da matéria-prima.

4.3.3 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 e estão ligados também à oferta de cursos, minicursos, palestras e pesquisas existentes no setor, e ao 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 à quantidade de recursos de conhecimento, sendo que 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, em que 77,78% dos dirigentes entrevistados consideram este fator muito importante para a indústria do alumínio, e somente 11,11% dos entrevistados consideram-no de 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.

4.3.4 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, em que 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 22,22% consideram-no de 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-lhe o grau de relevância máximo (10); 77,78% consideram o fator muito importante e 11,11% o consideram de 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 há mais tempo que as outras empresas no ramo.

4.3.5 Fator Infraestrutura

O fator infraestrutura está ligado a todo o aparato necessário, principalmente dos bens públicos e das iniciativas privadas disponibilizados para o desenvolvimento das atividades produtivas. Este fator relacionou os principais aspectos físicos, sob o ponto de vista da qualidade, que interferem no desenvolvimento de qualquer atividade econômica, considerando que estes aspectos 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 este fator com intensidade igual a 10, ou seja, grau máximo de relevância; 66,67% consideraram-no como muito importante e 22,22% consideraram o fator infraestrutura 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 obtida de outras Regiões do Sudoeste do Paraná, necessitando, assim, de uma estrutura de estradas em perfeitas condições para logísticas eficientes.

4.3.6 Fator demanda

O fator demanda corresponde à procura pelos produtos produzidos pelas indústrias do alumínio. Ele foi analisado sob os aspectos da qualidade e da 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 sob 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, leva-se em conta a construção da imagem da região como produtora de produtos derivados de alumínio.

Quanto à qualidade da demanda, foi 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 como de alguma importância.

4.3.7 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, a custos, à disponibilidade e à formação de parcerias. Para os dirigentes, é importante que haja órgãos que apoiem e busquem 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 possam surtir melhores efeitos.

4.3.8 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 à quantidade das ações institucionais, o qual apontou que 11,11% consideraram a intensidade de extrema importância; para 77,78%, o fator é muito importante e para 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 como 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.

4.4 Disponibilidade dos principais recursos para a indústria do alumínio

Apresentam-se, na sequência, os fatores locacionais disponíveis 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 ainda como os esses fatores interferem no referido desenvolvimento.

4.4.1 Recursos Humanos

Os dirigentes pesquisados apontaram que, apesar da relevância, há uma carência de mão de obra qualificada na Região. Cabe ressaltar que, segundo eles, 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.

4.4.2 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. Ressalta-se 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 compra 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 o poder de barganha junto aos fornecedores, usufruindo de custos de produção mais baixos e qualidade nas matérias-primas.

4.4.3 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 oferecidos alguns cursos da área de metalmeccânica na Região, mas eles não atendem totalmente às necessidades das indústrias de alumínio porque os alunos saem 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.

4.4.4 Recursos de Capital

Para os entrevistados, os recursos de capital possuem uma grande importância quanto à disponibilidade e acesso às 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 à sua disposição para a gestão de seus recursos.

Conforme os entrevistados, quando há necessidade de buscar recursos financeiros para investimentos nas indústrias, é preciso procurar 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.

4.4.5 Recursos Institucionais

Os fatores institucionais são referentes à disponibilidade e acessibilidade a 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 recebeu incentivos em forma de barracões para a instalação de suas fábricas, e 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.

4.5 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 seu crescimento e desenvolvimento a partir do referencial teórico construído, relacionando a aplicação da teoria das estratégias competitivas de Porter às 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, podem-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 à 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 às classes consumidoras D e E¹.

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 o de outras. Quanto às formas de comercialização, percebe-se que a maioria das indústrias pesquisadas se utiliza 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 possui procedência regional, fato este que facilita sua entrega e agiliza o processo produtivo quando se tem falta da matéria-prima. Cabe destacar que 6 (seis) das indústrias da amostra seguem padrões ou normas regulamentadoras.

Com base nos dados apresentados nesta seção e nas anteriores, referentes à 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. O primeiro representa as indústrias que possuem uma produção mensal maior que 40.000 unidades e o segundo refere-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

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

mercado, exigindo, com isso, uma abordagem estratégica mais elaborada.

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 é constituído pelas 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 às 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 usam as estratégias de forma menos intensificada do que as outras, mas, do mesmo modo, nota-se o uso destas de forma implícita e com um foco maior em custo, já que 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.

Quadro 4 – Principais estratégias utilizadas pelas indústrias.

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	Liderança em custos

	entrega	
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

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 ela busca para 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 as únicas que não possuem estratégias definidas de posicionamento devido tempo de fundação.

5 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 se posicionarem no mercado. A pesquisa levantou os fatores locacionais que interferem no seu desempenho, conforme a sua relevância para as indústrias.

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. O fator recursos humanos, que envolvem a mão de obra utilizada na produção, os recursos físicos, como os insumos, matéria-prima, mas principalmente máquinas e equipamentos, foi considerado de difícil acesso, e, por isso, mostra-se tão relevante e deve ser cuidadosamente tratado.

A mão de obra, por sua vez, é desqualificada, não tendo instituições suficientes para suprir a necessidade desse recurso nas empresas. As máquinas e

equipamentos são de difícil acesso por originarem-se em 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, considerados importantes, pois permitem a gestão e a 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 viria a fortalecer a disponibilidade dos fatores locacionais, 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.

ABSTRACT

This article aims to identify analyze the potential development of APL Aluminum in the Southwest Region of Paraná, through existing locational factors. The research was developed according to the following steps: 1) Identification of the relevance and availability of locational factors affecting the competitiveness of the sector in the region, 2) Identification of the main strategies used to market positioning. The research was characterized as exploratory, using qualitative methods. The sample consisted of 07 companies, which were selected randomly, with the only criterion being participants of APL. We used questionnaires for interviews with the leaders of industries and semi-structured interviews for entities that support for these industries and secondary objectives to respond to the survey data. The results were that most companies are positioned in the market through the cost leadership strategy and the

most important locational factor for the segment and make up your competitive advantage is the workmanship. However other resources and support institutions are considered important for the overall development of the sector. Finally, it was shown that participants APL industries have great potential for development at the regional level.

Keywords: Competitiveness. Local Productive Arrangement. Regional Development.

NOTA

¹ Bacharel em Administração - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

² Doutorando em Administração – Universidade Positivo – Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

³ Mestre em Administração (UFSM). Bacharel em Administração (UTFPR). Pós-Graduação (Lato Sensu) em Controladoria e Gestão Financeira (UNIPAR). Professor Assistente da UNIOESTE.

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 locacionais da indústria*. 2012. Disponível em: <http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/fatores-locacionais-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: Papyrus, 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 Selecionados*. 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.